

Université de Montréal

Les comportements anti-organisationnels au travail : Exploration de l'interaction entre la  
personnalité et l'environnement organisationnel perçu

par Guillaume Duguay

Département de psychologie

Faculté des arts et sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales

en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)

en psychologie

option psychologie du travail et des organisations

Mars 2016

© Guillaume Duguay, 2016

## RÉSUMÉ

La déviance organisationnelle ou encore les comportements contre-productifs au travail sont un sujet d'intérêt important pour les chercheurs en psychologie du travail. Que ce soit sur le plan individuel, organisationnel ou plus globalement sur toute l'économie, les impacts de ces comportements destructeurs suscitent l'intérêt des chercheurs en psychologie du travail et des organisations. De façon plus spécifique, la présente thèse s'intéresse aux comportements volontaires des membres d'une organisation et qui ont des conséquences négatives pour celle-ci (ci-après CAOT ou comportements anti-organisationnels au travail). Ainsi, nous mettrons l'accent sur les gestes qui portent une atteinte directe à l'organisation plutôt qu'à ses membres ou à ses clients.

Les recherches précédentes ayant identifié des antécédents individuels, dont certains facteurs de personnalité, ainsi que différents antécédents liés à l'environnement organisationnel, la présente thèse vise à enrichir les connaissances dans le domaine en explorant certaines interactions entre ces variables. En d'autres mots, nous tenterons de déterminer si au-delà des prédispositions individuelles susceptibles d'accroître le risque de commettre des CAOT, la personnalité n'agirait pas comme un modérateur sur le lien entre différentes variables organisationnelles qui ont été identifiées comme de potentiels déclencheurs de CAOT.

Le premier article de la thèse propose un modèle théorique intégrant différents mécanismes explicatifs des CAOT. Il identifie comme antécédents directs des CAOT les dimensions de personnalité amabilité et conscience ainsi que la justice organisationnelle, les normes perçues envers les CAOT et les mécanismes de contrôle et opportunités. Par ailleurs, trois interactions entre les dimensions de personnalité et différents antécédents

organisationnels sont également suggérées en lien avec la documentation scientifique répertoriée.

Le deuxième article consiste en la traduction, l'adaptation et la validation d'un instrument de mesure des CAOT. Une structure factorielle en quatre dimensions est identifiée suite à une analyse factorielle exploratoire. Une comparaison des dimensions retrouvées dans la mesure traduite et adaptée par rapport à la mesure originale ainsi que les implications pratiques de l'instrument mis à la disposition des chercheurs et des organisations sont discutées.

Le troisième article vise principalement à vérifier les hypothèses des liens directs ainsi que des interactions qui ont été proposées dans le modèle théorique du premier article. Les liens directs entre la justice organisationnelle et la dimension de personnalité conscience avec les CAOT, pourtant largement supportés dans la littérature scientifique antérieure, ne sont pas confirmés, alors que les liens entre la dimension de personnalité amabilité, les normes perçues quant aux CAOT et les mécanismes de contrôle et opportunités avec les CAOT sont supportés. Aucune interaction significative n'a également pu être confirmée entre la personnalité et des variables organisationnelles.

En somme, cette thèse met de l'avant un modèle théorique intégrant différents antécédents des CAOT qui agissent de façon additive pour expliquer une plus large portion de variance qu'un seul antécédent ne pourrait expliquer. Les différents mécanismes pouvant déclencher la manifestation des CAOT qui sont mis en lumière soulignent la complexité du phénomène. La présente thèse en appelle à poursuivre les recherches en gardant à l'esprit que les CAOT ne sont pas seulement le propre de certains individus, de certaines dynamiques de groupe ou de contextes organisationnels, mais d'une composition de tous ces facteurs.

**Mots clés :** Comportements anti-organisationnels au travail, déviance organisationnelle, comportements contre-productifs au travail, justice organisationnelle, mécanismes de contrôles, opportunités, normes, personnalité, amabilité, conscience.

## **ABSTRACT**

Organizational deviance or counterproductive work behaviors are a subject of interest for work and organization psychologists. On the individual, organizational or economical levels, the impacts of these potentially destructive behaviors call the researchers to investigate. Specifically, this dissertation will address voluntary behaviors committed by organizational members that negatively impact the organization (hereafter AOWB for anti-organizational work behaviors). Henceforth, the focus is put on behaviors that directly target the organization rather than the behaviors that target its members or clients.

Previous studies having identified individual predictors of AOWB, like personality factors, and work environment factors, this dissertation aims to further investigate the domain by exploring possible moderating relations between those variables. As such, we will examine the possibility that some individual dispositions can not only enhance the risk that an individual commit those behaviors, but that personality could act as a moderator on the relationship between different organizational variable that have been identified as triggers for AOWB.

The first article of this dissertation propose a theoretical model integrating different mechanisms explaining AOWB. Agreeableness and conscientiousness personality factors are identified as individual predictors of AOWB. Organizational justice, perceived group norms regarding AOWB and control mechanism and opportunities are identified as organizational predictors of AOWB. Moreover, three interactions between personality dimensions and different organizational predictors are also suggested based on the review of the scientific documentation.

The second article presents the translation, adaptation and validation of an instrument measuring the AOWB. A four dimensions' structure is found following an exploratory factorial analysis. Comparison of the dimensions found in the translated and adapted measure with the original instrument are discussed. Practical implications regarding the instrument for researchers and organizations are also discussed.

The main objective of third article is to test the direct relationships and moderating effects hypotheses presented in the theoretical model of the first article. Direct relationships between organizational justice and conscientiousness predicting AOWB were not supported even though the benefited from a large support from the previous scientific literature. Direct relationships between agreeableness, perceived group norms regarding AOWB, control mechanisms and opportunities as predictors of AOWB were supported. No moderating effect between personality and organizational variables could have been confirmed.

Finally, this dissertation proposes a theoretical model integrating different predictors of AOWB that act in complementarity to explain a larger portion of variance that any single predictor could explain. The presented multiple mechanisms that can trigger AOWB underline the complexity of the phenomenon. This results of this dissertation invite the researchers to pursue the investigation while keeping in mind that AOWB can not be explained by individuals, work group dynamics or organizational contexts separately, but by a composition of those variables.

**Key words :** Anti-organizational work behavior, organizational deviance, counterproductive work behaviors, organizational justice, control mechanism, opportunities, norms, personality, agreeableness, conscientiousness.

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé .....	i
Abstract.....	iv
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures .....	x
Liste des abréviations .....	xi
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
Définition conceptuelle des comportements anti-organisationnels au travail.....	3
Approche méthodologique .....	4
Interactions entre l'environnement et la personnalité dans la prédiction des CAOT .....	7
Résumé des articles de la thèse .....	9
Références.....	12
Annexe .....	18
La prédiction des comportements anti-organisationnels au travail : modélisation des effets principaux et d'interaction des caractéristiques individuelles et organisationnelles perçues....	19
Résumé .....	19
Problématique .....	20
Introduction .....	20
Importance de l'étude des CAOT .....	21
Contexte théorique .....	22
Comportements anti-organisationnels au travail .....	22
Modèle prévisionnel des CAOT .....	26
La personnalité pour prédire les CAOT.....	28
La justice organisationnelle pour prédire les CAOT.....	32
Interactions entre la personnalité et la justice organisationnelle.....	34
Les normes groupales pour prédire les CAOT .....	36
Interactions entre la personnalité et les normes du groupe à l'égard des CAOT .....	38
Les opportunités et les mécanismes de contrôle .....	39
Conclusion .....	42
Contributions théoriques.....	42
Contributions pour la pratique.....	43
Références.....	45

La mesure des comportements anti-organisationnels au travail : Adaptation et validation d'un instrument .....	54
Résumé .....	54
Introduction.....	55
Contexte théorique .....	57
Description de la mesure originale.....	57
Adaptation et traduction de la mesure .....	59
Échelle de manifestation des comportements plutôt que d'intentions.....	61
Méthodologie .....	62
Échantillon.....	62
Recrutement et administration de l'instrument .....	63
Résultats.....	64
Analyses préliminaires .....	64
Analyses factorielles exploratoires.....	66
Discussion.....	73
Limites et recherches futures .....	75
Références.....	79
Prédiction des comportements anti-organisationnels au travail par la personnalité, la justice organisationnelle, les normes du groupe et les mécanismes de contrôle .....	88
Résumé .....	88
Contexte théorique .....	89
Justice organisationnelle.....	91
Opportunités et sanctions perçues .....	96
Personnalité.....	100
Normes groupales.....	101
Normes et personnalité .....	103
Méthodologie .....	105
Échantillon.....	105
Méthode de recrutement .....	106
Instruments de mesure .....	107
Désirabilité sociale.....	107
Opportunités d'adopter des CAOT .....	107
Justice organisationnelle.....	108
CAOT .....	109



Normes groupales .....	109
Personnalité .....	110
Résultats.....	111
Analyses préliminaires.....	111
Statistiques descriptives .....	112
Analyses corrélationnelles .....	112
Analyse de modération.....	115
Discussion.....	116
Limites et recherches futures .....	121
Références.....	124
Annexe I .....	136
Conclusion .....	149
Objectif principal de la thèse .....	149
Objectifs des articles de la thèse .....	150
Constats et réflexions découlant de l'article I.....	151
Constats et réflexions découlant de l'article II.....	155
Constats et réflexions découlant de l'article III.....	157
Perspectives d'applications pratiques pour les organisations .....	159
Limites principales de la thèse et recherches futures .....	162
Mot de la fin.....	164
Références.....	165

## LISTE DES TABLEAUX

### Article II

Tableau 1. Dimensions de la mesure de Gruys et Sackett (2003) retenues et exclues dans la validation .....	82
Tableau 2. Statistiques descriptives des items de l'instrument de mesure des CAOT .....	83
Tableau 3. Statistiques descriptives des items de l'instrument de mesure des CAOT après transformation racine carrée .....	84
Tableau 4. Résultats de l'analyse factorielle avec extraction « Alpha Factoring » et rotation « Oblimin » .....	85
Tableau 5. Corrélations entre les facteurs .....	86
Tableau 6. Correspondance entre les nouvelles dimensions trouvées et les dimensions originales de Gruys et Sackett (2003) .....	87

### Article III

Tableau 1. Statistiques descriptives des variables sociodémographiques .....	131
Tableau 2. Statistiques descriptives des instruments de mesure .....	132
Tableau 3. Corrélations entre l'ensemble des variables à l'étude.....	133
Tableau 4. Analyse de régression contenant l'ensemble des VI.....	134
Tableau 5. Analyse de l'effet de modération entre les normes perçues et l'amabilité pour prédire les CAOT .....	135

## LISTE DES FIGURES

### Article I

Figure 1. Interaction entre les variables organisationnelles et la personnalité .....	53
---	----

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

CAOT	Comportements anti-organisationnels au travail
AOWB	Anti-organizational work behavior

À Stéphanie. Pour ton amour et ton  
soutien tout au long de ce parcours.  
Merci d'être toi et de m'avoir donné le  
courage de continuer d'avancer lorsque  
j'en ai eu besoin.

## REMERCIEMENTS

Dix ans après avoir amorcé ce parcours, je me retrouve enfin à écrire ces quelques mots. Il y a de nombreuses personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce que cette thèse puisse être achevée. Certaines m'ont apporté les connaissances, certaines m'ont fourni les méthodes de travail, certaines m'ont animé de la motivation d'avancer et certaines autres ont rendu le voyage plus agréable par leur simple présence. Cela dit, vous êtes tous importants pour moi et je vous remercie du fond du cœur.

D'abord un immense merci à mon directeur, Jean-Sébastien, et mon codirecteur, André, pour leur soutien tout au long de ce cheminement qui a été beaucoup plus long que prévu. Malgré les années et les doutes, qui étaient justifiés à certains moments, vous avez tout de même continué à m'apporter votre aide jusqu'à la ligne d'arrivée. Jean-Sébastien, je te remercie pour tes questions et tes réflexions qui m'ont fait avancer. Sur le coup, je n'ai pas toujours apprécié le fait de devoir faire un pas en arrière pour reprendre le bon chemin, mais je réalise maintenant que c'était pour le mieux. André, merci de m'avoir ramené à l'essence de ma thèse lorsque j'en ai eu besoin et surtout merci pour l'engagement envers le département et la profession.

Merci à tous les professeurs du département et aux chargés de cours qui ont su apporter plus que de simples théories et notions, mais qui insufflent l'esprit scientifique et la méthodologie dont nous pouvons être fiers. Les outils avec lesquels je repars me serviront durant toute ma carrière. Merci Luc, François, Jean-Sébastien, André, Clément, Roger et tous les autres!

Un merci tout spécial à mes collègues doctorants, avec qui j'ai effectué ce parcours. Chacun d'entre vous a contribué à faire du F-327 et du F-329 plus que de simples locaux, mais

un refuge chaleureux où l'amitié et l'esprit d'équipe étaient omniprésents. Merci aux cohortes qui nous précédaient et qui nous ont transmis ces valeurs et merci aux cohortes subséquentes qui continuent de les faire vivre. Un merci très spécial à Simon, Louis-Pierre et Geneviève, avec qui j'ai partagé de nombreuses discussions et avec qui j'espère continuer d'entretenir cette belle relation.

Un immense merci à ma famille et à mes amis de m'avoir changé les idées lorsque j'en avais besoin et d'avoir posé le moins souvent possible la question qu'on ne pose pas à un doctorant (pour les autres, on est probablement plus amis!). Un merci tout particulier à mon père Marcel, pour m'avoir donné cette résilience, certains diraient plutôt « entêtement », qui m'a permis de passer au travers. Un merci également à ma mère Estelle pour m'avoir donné sa bienveillance qui m'a permis de m'entourer des gens si précieux que j'ai rencontrés sur mon parcours. Merci enfin à mon amour, Stéphanie, pour avoir toujours été à mes côtés dans les moments heureux et dans les moments difficiles.

Enfin, merci au Fonds Québécois de Recherche en Science et Culture (FQRSC) pour le soutien financier durant mes années doctorales. Le parcours aurait été autrement plus âpre, sinon impossible, sans cet appui.

## INTRODUCTION

Un nombre considérable d'études a été réalisé dans les 15 dernières années pour expliquer différents comportements délétères pour les organisations et qui sont adoptés par leurs propres employés, comme en témoigne la méta-analyse de Berry, Ones et Sackett (2007) qui a répertorié 31 études postérieures à 1999. Plusieurs chercheurs s'intéressent donc à comprendre ce qui amène les membres d'une organisation à lui porter préjudice de façon à trouver des solutions pour minimiser ces comportements qui ont des conséquences financières et humaines importantes. À titre d'exemple, Friedrichs (2004) estime que les pertes liées au vol de marchandises ou d'argent par les employés de l'industrie du détail seraient de l'ordre de 10 à 15 milliards de dollars par année aux États-Unis seulement. D'autres auteurs (Larry, 1988; Mustaine et Tewksbury, 2002) font même état de pertes de quelques centaines de milliards de dollars en intégrant tous les secteurs industriels. En outre, une enquête de la firme Pricewaterhouse et Coopers (2007) effectuée auprès de plusieurs centaines d'entreprises américaines rapporte que celles-ci subiraient des pertes moyennes de 3,7 millions de dollars par année dues à différents types de fraudes économiques. Qui plus est, au-delà de ces données plus aisément mesurables, il faut également tenir en compte une panoplie d'autres comportements comme l'absentéisme volontaire, la dégradation de biens de l'organisation, le vol de temps, la diminution intentionnelle de la qualité du travail ou du niveau de productivité pour ne nommer que ceux-là et qui ont des effets majeurs sur la rentabilité d'une entreprise sans pour autant que ces effets soient facilement mesurables ou identifiables. Il va sans dire que le sujet est une préoccupation importante pour le milieu des affaires qui doit composer avec les conséquences économiques et humaines de tels comportements.



Si le défi de composer avec cette réalité est important pour les organisations, le défi est également considérable pour les psychologues du travail et des organisations qui visent à expliquer, prédire et influencer ces comportements. En effet, la nature même de ces comportements qui causent des préjudices aux organisations fait en sorte que ceux qui les adoptent cherchent habituellement à les dissimuler pour éviter les sanctions imposées par l'organisation (Langton et Hollinger, 2005; Nowakowski, 2007) ou encore pour éviter d'être perçus négativement par leurs collègues ou leur entourage (Greene, 1999; Taylor, 2004). Ainsi, il existe une difficulté inhérente au sujet de l'étude puisque ces comportements ne seront pas facilement perceptibles par un observateur externe et que ceux qui les commettent se montreront hésitants à admettre les avoirs adoptés (Langton, Piquero et Hollinger, 2006; Slora, 1989). Ainsi, il est important pour les chercheurs qui étudient le sujet de s'assurer que les méthodes de détection de ces comportements ne puissent être facilement perçues par les individus ou encore que les répondants à un questionnaire soient à l'aise de répondre avec franchise. Par exemple, Gruys et Sackett (2003) utilisent une échelle de réponse concernant les intentions de commettre de tels comportements plutôt qu'une échelle de réponse où les répondants s'expriment sur les comportements manifestés. De cette façon, les répondants n'ont pas à se compromettre dans leurs réponses. Cela dit, une telle échelle de réponse ne permet pas de différencier les individus qui passent à l'acte de ceux qui réprimeront cette intention ou qui choisiront une autre façon de réagir à leur environnement. En contrepartie, une échelle qui mesurerait directement les comportements adoptés permettrait d'apprécier une information potentiellement plus proche du réel niveau de prévalence de ces comportements pourvu que des conditions soient mises en place pour mettre le répondant en confiance et que

l'on s'assure d'évaluer si celui-ci a démontré des modèles de réponses suggérant une forte désirabilité sociale.

### **Définition conceptuelle des comportements anti-organisationnels au travail**

Plusieurs termes et définitions ont été utilisés pour circonscrire l'étude des comportements adoptés par un membre d'une organisation et qui portent atteinte à l'organisation ou à ses membres. Les comportements antisociaux (*antisocial behavior*) au travail (Giacalone et Greenberg, 1997), un vice organisationnel (*organizational vice*) (Moberg, 1997), une mauvaise conduite organisationnelle (*organizational misbehaviour*) (Vardi et Wiener, 1996), une agression au travail (*workplace aggression*) (Baron et Neuman, 1996), une agression motivée par l'organisation (*organization-motivated aggression*) (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996), la revanche organisationnelle (*organizational retaliation*) (Skarlicki et Folger, 1997), les comportements désobéissants (*non compliant behaviour*) (Puffer, 1987) sont des exemples des termes utilisés dans la littérature scientifique pour traiter de ces comportements (une liste de ces termes et de leurs définitions est disponible en annexe).

Bien que ces termes se rapportent tous à des comportements adoptés par les membres d'une organisation et qui portent atteinte à elle ou à ses membres, leurs définitions circonscrivent quels comportements seront ou ne seront pas étudiés. Par exemple, Hollinger et Clark (1982) utilisaient les termes de déviance de propriété (*property deviance*) et de déviance de production (*production deviance*) pour décrire les comportements où des employés s'en prennent aux biens ou aux capitaux d'une organisation ou qui intentionnellement ne fournissent pas une prestation de travail adéquate. Robinson et Bennett (1995), quant à eux, utilisaient le terme plus englobant de déviance au travail (*workplace deviance*) pour décrire tout « comportement volontaire des membres d'une organisation qui viole significativement

les normes de l'organisation et ainsi menace le bien-être de l'organisation ou de ses membres » (p. 556, traduction libre). Cette dernière définition couvre alors non seulement des comportements qui visent l'organisation, mais également des comportements qui portent atteinte aux individus qui en font partie. La distinction entre les comportements ciblant l'organisation ou les individus est importante puisqu'un bon nombre d'études supportent l'idée que les antécédents de ces différentes catégories de comportements seraient différenciés selon Berry, Ones et Sackett (2007). Cette méta-analyse vient donc établir deux grandes catégories de comportements, soit la déviance organisationnelle, dont la cible est l'organisation comme telle, et la déviance interpersonnelle, dont la cible est un individu faisant partie de l'organisation. Dans cette perspective, la présente thèse visera à approfondir les antécédents des comportements dont la cible est l'organisation que nous appellerons ci-après comportements anti-organisationnels au travail (CAOT). Par ailleurs, la définition de Gruys et Sackett (2003) des comportements contre-productifs au travail (counterproductive work behaviors) ajoute aux définitions précédentes la notion d'intentionnalité du comportement, soit l'intentionnalité de poser le geste, mais sans nécessairement l'intentionnalité de causer un préjudice. Cette distinction est importante, puisqu'elle fait en sorte d'inclure tout comportement nuisible à l'organisation, quelle que soit l'intention de l'employé. Ainsi, les CAOT sont définis dans la présente thèse comme étant tout comportement volontaire adopté par un membre d'une organisation et qui a des conséquences néfastes pour celle-ci.

### **Approche méthodologique**

Différentes approches et devis expérimentaux ont été utilisés pour étudier les CAOT. D'abord, en ce qui concerne la mesure des CAOT, certains auteurs mesurent les conséquences observables de CAOT comme les pertes de marchandises (Levine et Jackson, 2002; Langton

et Hollinger, 2005). Cette approche est intéressante, puisqu'elle permet d'évaluer de façon objective certains impacts des CAOT. Cependant, elle ne permet de s'intéresser aux CAOT qu'à un niveau d'analyse groupal, puisqu'il n'est habituellement pas possible de rattacher les pertes à un individu en particulier. Qui plus est, il y a également un risque qu'une partie des pertes d'inventaires ne soit pas attribuable au groupe d'employé à l'étude, mais plutôt d'autres individus. D'autres auteurs (Greenberg, 1993; Greenberg, 2002; Nowakowski, 2007) ont plutôt choisi d'effectuer leurs études dans un contexte de laboratoire avec un devis expérimental ou quasi expérimental où des opportunités de manifester des CAOT sont présentées dans différents contextes. Par exemple, Greenberg (1993) demandait aux participants d'accomplir une tâche pour laquelle ils recevaient une paie appropriée ou pour laquelle ils étaient sous-payés. Lors du paiement, les participants avaient l'opportunité de prendre plus d'argent que convenu sans risque d'être pris dans une salle sans surveillance. Nowakowski (2007), quant à lui, demandait à des participants d'effectuer une tâche pour une organisation fictive et faisait varier le type ou la présence de contrôle sur les comportements des participants. Ces méthodes permettent une mesure précise et individuelle des CAOT, mais elles imposent cependant d'étudier un nombre plus restreint de comportements. À notre connaissance et tel qu'exposé dans la méta-analyse de Berry, Ones et Sackett (2007), la méthodologie la plus fréquemment employée pour mesurer les CAOT serait par une mesure autorapportée via des questionnaires. Certains auteurs qui mesurent les CAOT en interrogeant directement les individus s'intéressent aux comportements adoptés (Henle, 2005; Jelinek, 2005; Kwak, 2006; Liao, Joshi et Chuang, 2004; Luther, 2000; Peterson, 2002; Taylor 2004; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone et Duffy, 2008; Whingter, 2006) tandis que d'autres auteurs s'intéressent plutôt aux intentions de commettre des CAOT (Ambrose, Seabright,

Schminke, 2002; Colbert, Mount, Harter, Witt et Barrick, 2004; Grasmick et Kobayashi, 2002; Gruys et Sackett, 2003; Langton, Piquero et Hollinger, 2006). Cette dernière approche possède l'avantage d'être moins menaçante pour les individus qui répondent, puisqu'ils n'ont pas à dévoiler avoir adopté des comportements souvent socialement mal vus et qui pourraient entraîner des conséquences administratives par leurs employeurs ou même des conséquences légales dans certains cas. Cela dit, elle ne permet pas de distinguer les individus qui passeront à l'acte de ceux qui ne le feront pas. Dans la présente thèse, l'approche préconisée est de questionner les individus sur les comportements qu'ils ont adoptés plutôt que sur leurs intentions. Des études telles que celles de Slora (1989) ou d'Hollinger et Clark (1983) avaient démontré la pertinence d'une méthode utilisant des questionnaires autorapportés pour établir la prévalence de plusieurs comportements dirigés contre les organisations. Les taux élevés d'admissions de CAOT retrouvés dans ces études permettent de croire que lorsque les répondants ont confiance à l'anonymat de leurs réponses, ils sont enclins à admettre de façon transparente leurs comportements. Par exemple, Slora (1989) rapporte que 43 % des répondants de son échantillon admettent avoir fait preuve d'un ou plusieurs comportements de vol d'argent ou de matériel et que 75 % des répondants admettent avoir agi selon un ou des comportements affectant leur productivité à la baisse. Cela dit, à notre connaissance, aucune étude n'a établi de comparaison entre les taux admis par voie de questionnaire autorapporté et les taux mesurés par une méthode d'observation externe. Par ailleurs, l'étude de Nowakowski (2007) rapporte des taux observés de CAOT dans un contexte de laboratoire qui varient selon le comportement considéré. Par exemple, 12 % de leur échantillon ont discuté avec des collègues plutôt que de travailler, 41 % des participants ont pris une pause plus longue que

celle allouée et 93 % des participants ont visité des pages Web sans lien avec leur tâche durant le temps de travail (Nowakowski, 2007).

### **Interactions entre l'environnement et la personnalité dans la prédiction des CAOT**

En ce qui concerne les antécédents des CAOT, certaines variables organisationnelles et individuelles ont été étudiées à de nombreuses occasions pour qu'il existe un certain consensus dans la littérature scientifique quant à leur rôle. Par exemple, un environnement où les employés perçoivent être traités de façon juste et équitable devrait minimiser l'occurrence des CAOT (Ambrose, Seabright et Schmincke, 2002; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001; Everton, Jolton et Mastrangelo, 2005; Fodchuck, 2007; Greenberg, 1993; Jelinek, 2005; Kwak, 2006; Scott et Colquitt, 2007). Également, certaines variables de personnalité, telles que la dimension « Conscience » et la dimension « Amabilité » influenceraient la propension d'un individu à commettre des CAOT (Langton, Piquero et Hollinger, 2006; Levine et Jackson, 2002; Liao, Joshi et Chuang, 2004; Nicol, 1999; Ones et Viswesvaran, 2001).

Cela dit, les possibles interactions entre l'environnement organisationnel et les facteurs de personnalité ont été, à notre connaissance, encore peu investiguées dans l'explication des CAOT. Il paraît possible que certains facteurs environnementaux qui accentuent habituellement la manifestation de CAOT, par exemple un sentiment d'injustice causée par l'organisation, puissent être contrés par un degré élevé d'esprit consciencieux. À l'opposé, des normes véhiculées par les collègues qui encouragent la manifestation des CAOT pourraient affecter différemment des individus qui ont un degré plus élevé d'amabilité et qui recherchent donc davantage l'acceptation sociale. Enfin, un individu présentant un degré élevé d'esprit consciencieux pourrait réagir moins fortement aux injustices présentes dans l'environnement

ou être moins susceptible de réagir aux opportunités présentes dans l'environnement. Dans ce sens, certains auteurs comme Colbert et al. (2004) ont trouvé certaines interactions entre la façon dont l'environnement organisationnel est perçu et des variables de personnalité dans la prédiction de différents CAOT. Greenberg (2002) a quant à lui trouvé une interaction entre la maturité du développement moral chez un individu et la présence d'un code d'éthique pour prédire un comportement de vol au travail. Dans une autre étude, Scott et Colquitt (2007) ont trouvé des interactions entre certaines croyances personnelles et la justice organisationnelle perçue pour prédire des CAOT.

Par ailleurs, Spector (2011) propose, dans un article théorique, que la personnalité et les prédispositions individuelles agissent comme un filtre perceptuel qui modulerait l'interprétation des situations perçues comme des agressions de l'environnement ou encore comme des opportunités pour l'individu, ce qui conduirait à la manifestation de CAOT. En phase avec ces différents auteurs, la présente thèse a pour principal objectif d'explorer l'interaction possible entre la situation organisationnelle perçue ainsi que la personnalité dans la prédiction des CAOT. Plus spécifiquement, nous viserons à déterminer si les individus présentant un faible ou un fort degré d'amabilité réagissent différemment aux normes du groupe sur les CAOT lorsque celles-ci encouragent l'adoption de CAOT. Ainsi, nous postulons qu'il existera une interaction entre la dimension amabilité et les normes du groupe sur la manifestation de CAOT, de telle sorte que les gens ayant un degré plus élevé d'amabilité seront plus sensibles à l'influence des normes du groupe en raison d'un plus grand désir de correspondre aux attentes sociales. Également, les impacts d'un faible ou d'un fort score aux dimensions de personnalité amabilité et conscience sur la justice organisationnelle seront évalués. Nous postulons des interactions entre ces variables de telle sorte que des scores

élevés sur l'une ou l'autre de ces dimensions devraient diminuer l'impact de la justice organisationnelle sur les CAOT. Ainsi, les individus ayant un score élevé à la dimension conscience seraient moins enclins à répondre aux injustices par des CAOT, étant donné leur propension à respecter les règles et à réfléchir davantage aux conséquences de leurs gestes. Quant à eux, les individus avec un score élevé à la dimension amabilité réagiraient moins aux injustices, étant donné leur désir de préserver de bonnes relations avec les autres. La vérification de cette hypothèse permettrait de mieux expliquer les mécanismes qui amènent les travailleurs à commettre des CAOT sous l'influence de leurs collègues.

### **Résumé des articles de la thèse**

Le premier article de la thèse vise à établir un modèle conceptuel des principales interactions susceptibles d'exister entre le contexte organisationnel à même de déclencher les CAOT et certains traits de personnalité qui en modéreraient la relation. Ce modèle positionne la justice organisationnelle, les normes du groupe et les mécanismes de contrôle des CAOT comme étant des variables indépendantes susceptibles d'agir sur la manifestation des CAOT. En ce qui concerne la justice organisationnelle, son rôle peut être expliqué par la théorie de l'équité d'Adams (1965). En effet, selon cette théorie, les individus chercheraient à retrouver un équilibre entre ce qu'ils donnent et ce qu'ils reçoivent au travail. Dans des circonstances où ils perçoivent être victimes d'une injustice, les individus tenteraient alors de rétablir l'équilibre par différents comportements. Par exemple, un employé qui aurait l'impression que son salaire est largement inférieur aux efforts demandés par son travail pourrait être tenté de diminuer volontairement son niveau de productivité ou encore il pourrait voler des biens de son organisation. Les normes du groupe, quant à elles, s'inscrivent dans la lignée de la théorie du comportement planifié (*Theory of planned behavior*, Ajzen, 1991). Selon cette théorie, les



attentes perçues (ou normes subjectives) influenceraient la probabilité qu'un comportement soit adopté. Il est important de préciser que les attentes perçues qui sont susceptibles d'influencer le comportement d'un individu sont uniquement celles de personnes qui apparaissent comme étant importantes aux yeux de celui-ci (Ajzen, 1991). Enfin, les mécanismes de contrôle auraient un impact sur les opportunités perçues de commettre des CAOT et devraient ainsi en diminuer l'occurrence, tel qu'expliqué dans la théorie de Gottfredson et Hirschi (1990). En somme, le modèle met en lumière de quelle façon deux dimensions de la personnalité, soit la conscience et l'amabilité, sont susceptibles de modérer la relation entre les différentes variables organisationnelles précédemment mentionnées et les CAOT.

Le deuxième article a pour objectif de faire la traduction en français et l'adaptation de la mesure des comportements contre-productifs de Gruys et Sackett (2003) pour qu'elle évalue les comportements adoptés plutôt que les intentions de manifester les comportements. La mesure originale de Gruys et Sackett (2003) contient 34 items qui traitent de comportements ayant pour cible l'organisation et 32 qui traitent de comportements dirigés contre les individus. Seuls les 34 items traitant des comportements dirigés contre l'organisation ont été traduits et l'échelle de réponse a été modifiée pour évaluer la fréquence de manifestation des CAOT dans les derniers mois plutôt que les intentions d'adopter les comportements. Des participants travaillant dans différentes organisations furent recrutés et remplirent un questionnaire en ligne ou papier (n = 386). Une analyse factorielle exploratoire a ensuite été menée pour évaluer si la structure initialement retrouvée dans la mesure originale (Gruys et Sackett, 2003) se répliquait. À la suite de l'analyse des résultats, certains items ont été retirés puisqu'ils présentaient des indices de distribution anormaux et 24 items furent conservés. Une structure

en quatre (4) dimensions a été identifiée et celle-ci est seulement en partie similaire à celle de la mesure originale.

Le troisième article vise quant à lui à vérifier si la relation entre les normes subjectives par rapport aux CAOT et la manifestation de CAOT serait modérée par la dimension de personnalité amabilité. Considérant que cette dimension de la personnalité implique un désir de répondre aux attentes des autres et de se montrer agréable à leurs yeux (Costa et McCrae, 1992), il est mis de l'avant dans cette étude que des personnes présentant un score élevé sur cette dimension devraient se soumettre davantage aux normes du groupe dans lequel elles évoluent. Ainsi, le lien entre les normes subjectives du groupe concernant les CAOT et la manifestation de CAOT devrait être plus important lorsque l'individu présente un score élevé à la dimension amabilité. Pour vérifier cette hypothèse, des analyses de régressions hiérarchiques ont été effectuées auprès d'un échantillon de 355 travailleurs provenant de différentes organisations québécoises.

En somme, cette thèse vise à contribuer à l'avancement des connaissances en explorant comment la personnalité et les facteurs individuels peuvent générer une plus grande sensibilité ou une plus grande résilience aux déclencheurs environnementaux susceptibles de favoriser l'adoption de CAOT. En s'appuyant sur les recherches antérieures ayant démontré l'influence de différents facteurs individuels et organisationnels sur les CAOT, nous visons à vérifier de possibles interactions entre ces dimensions.

### Références

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In E. Berkowiz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, (pp.267-299). New York, NY: Academic Press.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A. et Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Baron, R.A. et Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Berry, C.M., Ones, D.S et Sackett, P.R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 410-424.
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A. et Barrick, M.R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 599-609.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

- Costa, P.T. et McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Everton, W. J., Jolton, J.A. et Mastrangelo, P.M. (2005). Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, 26 (2), 117-131.
- Fodchuck, K.M. (2007). Work Environments That Negate Counterproductive Behaviors and Foster Organizational Citizenship: Research-Based Recommendations for Managers. *The Psychologist-Manager Journal*, 10 (1), 27-46.
- Friedrichs, D.O. (2004). *Trusted criminals: White collar crime in contemporary society*. Second edition. Belmont, CA: Wadsworth, Thomson Learning, Inc.
- Giacalone, R.A. et Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gottfredson, M.R. et Hirschi, T. (1990). *A General Theory of Crime*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Grasmick, H.G. et Kobayashi, E. (2002). Workplace deviance in Japan : Applying an Extended Model of Deterrence. *Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal*, 23, 21-41.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.

- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- Greene, A.R.S. (1999). Honesty in organizations: Perceptions of the corporate environment and their impact on individual behavior. Université de Brandeis: thèse de doctorat en psychologie.
- Gruys, M.L. et Sackett, P.R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Henle, C.A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality, *Journal of Managerial Issues*, 17 (2), 247-263.
- Hollinger, R.C. et Clark, J.P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Hollinger, R.C. et Clark, J.P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, 62 (2), 398-418.
- Jelinek, R.L. (2005). *Uncovering the Enemy Within: Examining Salesperson Deviance and its Determinants*. Université du Connecticut: Thèse de doctorat en psychologie.
- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator*. Université Central Michigan: thèse de doctorat en psychologie.
- Langton, L. et Hollinger, R.C. (2005). Correlates of Crime Losses in the Retail Industry. *Security Journal*, 18 (3), 27-44.
- Langton, L., Piquero, N.L. et Hollinger, R.C. (2006). An empirical test of the relationship between employee theft and low self-control. *Deviant Behavior*, 27, 537-565.

- Lary, B. K. (1988). Thievery on the inside. *Security management*, 32, 79-84.
- Levine, S.Z. et Jackson, C.J. (2002). Aggregated personality, climate and demographic factors as predictors of departmental shrinkage. *Journal of Business and Psychology*, 17 (2), 287-297.
- Liao, H., Joshi, A. et Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
- Luther, N.J. (2000). *Understanding workplace deviance: An application of primary socialization theory*. Université de l'état du Colorado : thèse de doctorat en psychologie.
- Moberg, D.J. (1997). On employee vice. *Business Ethics Quarterly*; Vol. 7 (4), 41-60.
- Mustaine, E.E. et Tewksbury, R. (2002). Workplace theft: An analysis of student-employee offenders and job attributes. *American Journal of Criminal Justice*, 27 (1), 111-127.
- Nicol, A.A.M. (1999). *A measure of workplace honesty*. University of Western Ontario: Thèse de doctorat en psychologie.
- Nowakowski, J.C. (2006). *Effect of Organizational Control Systems on Organizationally Directed Deviance*. Université Michigan State: thèse de doctorat en psychologie.
- Ones, D.S. et Viswesvaran, C. (2001). Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1-2), 31-39.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. et Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21 (1), 225-253.
- Peterson, D.K. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), 47-61.

- PricewaterhouseCoopers (2007). Economic crime: people, culture & controls. Consulté le 12 novembre 2007 sur le site [http://www.pwc.com/ca/eng/ins-sol/survey-rep/gecs\\_1007.pdf](http://www.pwc.com/ca/eng/ins-sol/survey-rep/gecs_1007.pdf).
- Puffer, S.M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Robinson, S.L. et Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Scott, B.A. et Colquitt, J.A. (2007). Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five. *Group & Organization Management*, 32 (3), 290-325.
- Skarlicki, D.P. et Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 416-425.
- Slora, K.B. (1989). An Empirical Approach to Determining Employee Deviance Base Rates. *Journal of Business and Psychology*, 4 (2), 199-219.
- Spector, P.E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.
- Taylor, M. (2004). *The relationships between workplace violence, deviant workplace behavior, ethical climate, organizational justice, and abusive supervision*. Université Alliant International: Thèse de doctorat en psychologie.
- Tepper, B.J., Henle, C.A., Lambert, L.S., Giacalone, R.A. et Duffy, M.K. (2008). Abusive Supervision and Subordinates' Organization Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 721-732.

Vardi, Y. et Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework.

Organizational Science, 7 (2), 151-165.

Whingter, L.J. (2006). *Employed youth: An Exploration of the Relationship Between Job*

*Quality and Counterproductivity*. Université d'État Bowling Green: Thèse de doctorat en psychologie.



## Annexe

### Annexe 1

*Termes et définitions tirés de la littérature scientifique de comportements dirigés contre l'organisation*

Termes originaux (traduits)	Auteurs	Définitions (traduites)
Comportement antisocial ( <i>Antisocial behavior</i> )	Giacalone, R.A. et Greenberg, J. (1997)	Tout comportement qui cause du tort ou qui vise à causer du tort à l'organisation, ses employés ou ses dépositaires.
Déviance au travail ( <i>Workplace deviance</i> )	Robinson, S.L. et Bennett, R.J. (1995, 1997)	Comportement volontaire des membres d'une organisation qui violent significativement les normes de l'organisation et ainsi menace le bien-être de l'organisation ou de ses membres.
Vice organisationnel ( <i>Organizational vice</i> )	Moberg, D. (1997)	Un acte qui trahit la confiance des individus ou de la communauté organisationnelle.
Mauvaise conduite organisationnelle ( <i>Organizational misbehavior</i> )	Vardi, Y. et Wiener, Y. (1996)	Tout action intentionnelle des membres de l'organisation qui viole des normes organisationnelles et/ou sociétales essentielles.
Agression au travail ( <i>Workplace aggression</i> )	Baron, R.A et Neuman, J.H. (1996), Folger et Baron, R.A. (1996)	Toute forme de comportement émis par des individus qui sent à causer du tort à des travailleurs ou d'anciens travailleurs ou à l'organisation.
Agression motivée par l'organisation ( <i>Organization-motivated aggression</i> )	O'Leary-Kelly, A. Griffin, R.W. et Glew, D.J. (1996)	Tentative de comportements blessants ou destructeurs initiés soit par quelqu'un dans l'organisation ou soit par quelqu'un d'externe à celle-ci et qui a été déclenchée par un facteur quelconque dans le contexte organisationnel.
Revanche organisationnelle ( <i>Organizational retaliation</i> )	Skarlicki, D.P. et Folger, R. (1997)	Réaction adverse d'un employé contrarié vis-à-vis son employeur suite à la perception d'une injustice.
Comportement non-conforme ( <i>Non-compliant behaviour</i> )	Puffer, S.M. (1987)	Comportement non lié aux tâches qui ont des conséquences négatives pour l'organisation.
Comportements contre-productifs au travail ( <i>Counterproductive work behaviors</i> )	Gruys, M.L. et Sackett, P.R. (2003)	Tout comportement intentionnel émis par un membre d'une organisation perçu par l'organisation comme contraire à ses intérêts légitimes.
Déviance de production et déviance de propriété ( <i>Production deviance and property deviance</i> )	Hollinger, R.C. et Clark, J.P. (1982)	La déviance de propriété concerne les situation où les employés acquièrent ou endommagent la propriété ou les capitaux de l'organisation sans autorisation et la déviance de production concerne les comportements qui violent les normes formellement prescrites délimitant la qualité et la quantité minimales de travail à accomplir.

**La prédiction des comportements anti-organisationnels au travail : modélisation des effets principaux et d'interaction des caractéristiques individuelles et organisationnelles perçues**

Guillaume Duguay, Jean-Sébastien Boudrias et André Savoie

Université de Montréal, Département de psychologie

**Résumé**

Les comportements anti-organisationnels au travail (CAOT) représentent un défi de taille pour les organisations ainsi que pour les chercheurs qui s'intéressent à l'étude du phénomène. Le présent article a pour objectif de proposer un modèle théorique explicatif des CAOT reposant sur différents déterminants individuels et organisationnels qui auraient un effet direct, mais également sur des interactions possibles entre ces différents facteurs. Du côté des variables individuelles, les dimensions de personnalité « Amabilité » et « Conscience » du « Big Five » (Costa et McCrae, 1992) se démarquent dans la littérature scientifique sur les CAOT et ont été retenues dans le modèle. D'un point de vue organisationnel, la justice organisationnelle, les normes véhiculées dans le groupe de travail ainsi que les opportunités et les mécanismes de contrôle mis en place par l'organisation ont été retenues comme des variables importantes dans l'explication des CAOT. Enfin, trois interactions entre les dimensions de personnalité et certains déterminants de l'environnement organisationnel ont été proposées. Les assises de ces propositions ainsi que les possibles implications d'un point de vue théorique et pratique sont également discutées.

## **Problématique**

### **Introduction**

Les recherches qui tentent d'expliquer les comportements des employés pouvant porter préjudice aux organisations traitent habituellement soit des caractéristiques de l'individu qui le poussent à commettre ces comportements ou soit des caractéristiques de son organisation qui facilitent ou déclenchent la manifestation de tels comportements. Les différents antécédents des CAOT ont fait l'objet de revues de la documentation intégratives (Robinson et Bennett, 1997; Robinson et Greenberg, 1998; Spector, Fox, Penney, Buurseman, Goh et Kessler, 2005) et de méta-analyses (Berry, Ones et Sackett, 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Ones, Viswesvaran, et Schmidt, 1993; Salgado, 2002). Celles-ci ont permis de dégager une panoplie de variables individuelles et de variables organisationnelles associées aux CAOT. Bien que ces études permettent de faire le point sur les éléments critiques pouvant mener à la manifestation de CAOT, certaines questions demeurent sans réponses. Notamment, la documentation scientifique disponible n'offre pas actuellement d'information consolidée sur les interactions possibles entre ces variables qui permettrait une meilleure compréhension de ce type de comportements au travail. En effet, bien que les études qui tiennent compte des variables individuelles et des variables organisationnelles soient de plus en plus fréquentes, il n'en demeure pas moins que les connaissances sur les interactions existantes entre ces deux catégories de variables sont encore parcellaires. En conséquence, plusieurs auteurs commencent à s'intéresser aux effets d'interaction entre diverses variables individuelles et organisationnelles dans l'explication des CAOT (Colbert, Mount, Harter, Witt, et Barrick, 2004; Greenberg, 2002; Henle 2005; Scott et Colquitt, 2007). Se reposant sur les avancées de ces recherches, cet article se veut une proposition théorique sur des avenues d'étude possible

de facteurs prédictifs individuels et organisationnels considérés simultanément et en interaction.

### **Importance de l'étude des CAOT**

Avant toute chose, il paraît nécessaire d'expliquer l'intérêt grandissant pour l'étude du phénomène des CAOT par ses impacts considérables dans la société actuelle. L'un des comportements qui a fait l'objet de plusieurs études est le comportement de vol ou de fraude. En effet, les pertes économiques causées par le vol des employés font partie des crimes les plus coûteux pour l'économie américaine (Friedrichs, 2004). Ceux-ci représentent des pertes, aux États-Unis, estimées entre 10 et 15 milliards de dollars uniquement dans l'industrie du détail et pouvant atteindre plusieurs centaines de milliards de dollars en intégrant tous les secteurs industriels (Friedrichs, 2004; Lary, 1988; Mustaine et Tewksbury 2002). En somme, certains estiment que les fraudes coûtent aux entreprises jusqu'à 6 % de leurs revenus annuels (Geis, 1996).

Par ailleurs, il est important de noter que les comportements nuisibles des employés pour les organisations ne se limitent certainement pas aux délits de nature économique. En effet, des comportements tels que le gaspillage, le vol de matériel, le sabotage, la diminution de la qualité du travail, la diminution de la quantité de travail effectué, les retards, le présentéisme (i.e.: être présent sur le lieu de travail sans nécessairement accomplir son travail), l'absentéisme, etc. sont tous des comportements étudiés par les chercheurs s'intéressant aux comportements nuisibles aux organisations (Gruys et Sackett, 2003).

Malgré tout, il semble que l'intérêt des médias des dernières années s'est surtout tourné vers les crimes économiques et tout particulièrement ceux des hauts dirigeants (ex. : Enron, WorldCom). Bien que ces fraudes spectaculaires marquent l'imaginaire, il semble que les

comportements délictueux ne soient pas l'apanage seul des gestionnaires de haut niveau. En effet, des enquêtes à grande échelle telles que celle réalisée par la firme PriceWaterhouseCoopers (2007) démontrent que les délits financiers s'étendent à une grande quantité d'entreprises et à plusieurs niveaux hiérarchiques. En outre, les comportements inappropriés d'individus envers leurs organisations peuvent également s'exprimer selon une multitude de formes souvent bien moins impressionnantes, mais beaucoup plus fréquentes. Que ce soit un geste bénin comme un appel téléphonique personnel sur les heures de travail ou une faute plus grave comme une fraude de plusieurs milliers de dollars, les exemples répertoriés sur le milieu de travail sont nombreux.

### **Contexte théorique**

#### **Comportements anti-organisationnels au travail**

Différentes définitions et termes ont été utilisés pour décrire les comportements nuisibles adoptés à l'interne par des travailleurs dans leurs organisations (Baron et Neuman, 1996; Folger et Baron, 1996; Giacalone et Greenberg, 1997; Gruys et Sackett, 2003; Hollinger et Clark, 1982; Moberg, 1997; O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996; Puffer, 1987; Robinson et Bennett, 1995, 1997; Robinson et Greenberg, 1998; Skarlicki et Folger, 1997; Vardi et Wiener, 1997). Cette liste, non exhaustive, d'auteurs ayant formulé des définitions sur les comportements déviants, contre-productifs ou nuisibles pour les organisations peut paraître imposante et laisser présager un flou conceptuel. Certes, ces auteurs ont utilisé des définitions différentes regroupant des comportements différents, mais il faut en comprendre que la notion de CAOT a pris de l'envergure avec le temps en incorporant graduellement des phénomènes nouvellement étudiés tels que le présentisme ou encore l'usage de technologies de communication à des fins personnelles (Gruys et Sackett, 2003). En somme, les

comportements humains pouvant porter préjudice aux organisations ou à leurs membres ont, jusqu'à ce jour, fait l'objet de plusieurs articles tentant d'intégrer les connaissances et de circonscrire le phénomène avec justesse (Berry, Ones et Sackett, 2007; Brunet et Savoie, 2002; Griffin et Lopez, 2005; Ones, et al., 1993; Robinson et Greenberg, 1998; Vardi et Wiener, 1996).

L'analyse des différentes définitions existantes des CAOT ou autres comportements contraires aux intérêts d'une organisation met en lumière quatre éléments constitutifs principaux soient : la personne qui produit le comportement, la cible du comportement, la conséquence du comportement et le caractère volontaire ou non du comportement. D'abord, en ce qui concerne la personne qui commet le comportement, plusieurs définitions dont celles de Gruys et Sackett (2003), Hollinger et Clark (1982), Robinson et Bennett (1997), Skarlicki et Folger (1997) et Vardi et Wiener (1996) déterminent clairement que l'émetteur doit être un membre de l'organisation. Cela dit, certaines définitions dont celles de Baron et Neuman (1996), Folger et Baron (1996), Giacalone et Greenberg (1997), Puffer (1987) et Mobert (1997) ne précisent pas explicitement qui est l'émetteur du comportement. Enfin, la définition utilisée par O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996) explicite que le comportement peut être émis par un membre de l'organisation ou par une personne externe. Concernant cet élément, il nous apparaît essentiel de positionner clairement que la personne qui commet un CAOT est un membre de l'organisation et ce pour deux raisons. D'abord, les motivations qui amènent un individu à produire un CAOT seront différentes pour un individu selon qu'il est membre ou non de l'organisation. Ensuite, les comportements qu'il sera possible pour un individu de faire varieront également s'il est interne ou externe à l'organisation.

Le deuxième élément soit la cible du comportement est parfois définie comme étant l'organisation (Hollinger et Clark, 1982 ; Puffer, 1987), les membres de l'organisation (Baron et Neuman, 1996 ; Folger et Baron, 1996, Skarlicki et Folger, 1997) ou encore l'organisation et ses membres (Giacalone et Greenberg, 1997; Robinson et Bennett, 1995, 1997; Moberg, 1997) tandis que certaines définitions ne précisent pas explicitement la cible (Vardi et Wiener, 1996; O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996; Gruys et Sackett, 2003). Définir spécifiquement la cible du comportement apparaît importante puisqu'elle circonscrit le phénomène d'étude. Qui plus est, il a été démontré dans les écrits sur le sujet que des antécédents différents entraîneront des comportements envers différentes cibles (Berry et al., 2007).

Conséquemment, il a été décidé de considérer seulement les comportements dirigés directement contre l'organisation et de ne pas considérer les comportements dirigés contre les membres de l'organisation (anti-individuels) dans la définition qui sera présentée ci-après.

Le troisième élément est la conséquence du comportement ou sa nature intrinsèque. Certains auteurs parleront de comportements qui « causent du tort à l'organisation » (Giacalone et Greenberg, 1997), qui « trahissent la confiance des individus » (Moberg, 1997), qui « menacent le bien-être de l'organisation ou des ses membres » (Robinson et Bennett, 1995, 1997), qui « ont des conséquences négatives pour l'organisation » (Puffer, 1987), qui sont « destructeurs ou blessants » (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996), qui sont « contraires aux intérêts légitimes » (Gruys et Sackett, 2003) tandis que d'autres mettront plutôt l'accent sur des comportements qui « violent les normes de l'organisation » (Hollinger et Clark, 1982; Robinson et Bennett, 1995, 1997; Vardi et Wiener, 1996). Par rapport à cet élément, il a été choisi de mettre l'accent sur la notion de conséquence négative pour l'organisation plutôt que sur la notion de violation des normes organisationnelles. Cette

décision tient du fait que les normes organisationnelles renvoient aux attentes de l'organisation envers les individus et que la connaissance de ces normes par les employés n'est pas toujours présente (Greenberg, 2002). Par ailleurs, mettre l'emphasis sur cette notion amènerait à retenir des comportements qui sont produits par l'employé dans l'intérêt de l'organisation, mais qui ne respectent pas les normes de l'organisation. Ce type de comportement risque de se différencier des comportements visant à causer du mal à l'organisation du point de vue des antécédents.

Le dernier élément est le caractère volontaire ou non du comportement. Dans cette logique, plusieurs auteurs ont inclus la notion de comportement « intentionnel » ou « volontaire » (Gruys et Sackett, 2003; Robinson et Bennett. 1995, 1997; Vardi et Wiener, 1996). Cela dit, il faut comprendre par intentionnel que le comportement a été émis de façon consciente par l'individu plutôt qu'un comportement accidentel ou qui découle d'un manque de compétence d'un employé et non pas nécessairement un comportement dont l'intention était de causer du tort à l'organisation. Ainsi, un individu qui prend délibérément du matériel de son employeur serait un exemple de CAOT, peu importe si son intention est de causer du tort à l'organisation ou si le geste est posé simplement pour son bénéfice personnel. Cependant, un individu qui brise accidentellement du matériel de l'organisation ou qui commet des erreurs administratives causant des pertes pour l'organisation ne serait pas considéré un CAOT. La notion de comportements « volontaires » implique que les comportements sont des gestes conscients de l'individu sans pour autant impliquer nécessairement une intention malveillante.

En somme, il semble important de poser des balises claires sur les caractéristiques définissant les comportements à l'étude. Dans cette optique, nous avons retenu la définition



suivante des CAOT soit des *comportements volontaires adoptés par les membres de l'organisation qui ciblent et qui ont des conséquences néfastes pour l'organisation*.

### **Modèle prévisionnel des CAOT**

Les recherches précédemment mentionnées suggèrent donc qu'une meilleure compréhension des dynamiques qui mènent à la manifestation des CAOT nécessite l'intégration des schèmes comportementaux de la personnalité en concomitance avec les contraintes comportementales et les frustrations vécues dans l'organisation. Cette perspective s'inscrit d'une certaine façon dans la théorie que propose Tett et Burnett (2003) d'un modèle interactionniste de la personnalité et de l'environnement pour prédire la performance au travail, ou dans le cas des CAOT de la contre-performance. La théorie de l'activation des traits (*trait activation theory*) stipule que certaines situations éliciteraient davantage la manifestation de certains traits de personnalité ce qui conduirait à différents comportements au travail. Les différents facteurs situationnels proposés par Tett et Burnett sont de trois ordres soit liés à la tâche, liés au contexte social du travail ou liés au contexte organisationnel. En ce qui concerne les CAOT, les opportunités et mécanismes de contrôle sont les éléments spécifiques liés au caractère de la tâche, les normes du groupe de travail quant aux CAOT sont les éléments liés au contexte social et la justice organisationnelle est l'élément lié au contexte organisationnel. Ces différents éléments interagiraient avec la personnalité pour augmenter ou diminuer les chances que l'individu commette des CAOT. Ainsi, le modèle suivant est proposé :

---

Insérer la figure 1 ici

---

En cela, trois avenues semblent prometteuses pour identifier des contextes pouvant motiver les employés à commettre des CAOT. Chacune s'inscrit à l'intérieur de théories distinctes permettant d'expliquer et de prédire le comportement humain au sein d'entités sociales. Qui plus est, le modèle met de l'avant que les variables de personnalité constituent des facteurs qui prédisposent certains individus à manifester davantage de CAOT et qui peuvent aussi moduler de façon significative leurs réactions aux variables contextuelles.

Premièrement, les injustices organisationnelles déclencheraient des réactions négatives chez l'individu et pourraient entraîner des CAOT visant à rééquilibrer la situation en s'attribuant les ressources ou en s'attaquant aux ressources de l'organisation. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), l'individu agissant de la sorte diminuerait la perception d'iniquité en augmentant ses ressources ou en diminuant les ressources de l'organisation. Tel que mentionné précédemment, un corpus de recherches important soutient la piste de la justice organisationnelle comme variable importante dans l'explication des CAOT (Berry et al., 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001).

Deuxièmement, les normes qu'entretient le groupe de collègues d'un travailleur quant aux CAOT seraient une importante source d'influence sur la manifestation des CAOT. Ces dernières modifieraient la perception des CAOT pour en faire des moyens transactionnels acceptables dans la relation entre l'individu et son organisation. Selon la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991), les normes du groupe influenceraient la perception de l'individu du comportement et, incidemment, la probabilité que l'individu adopte ce comportement. Ainsi, l'individu ne manifesterait pas nécessairement les comportements pour rétablir un déséquilibre, comme l'expliquent les théories de l'équité et de la justice

organisationnelle, mais simplement parce qu'il perçoit ces comportements comme des façons acceptables d'agir.

Troisièmement, les opportunités perçues d'adopter des CAOT ainsi que les mécanismes de contrôle des CAOT auraient également une influence directe sur la manifestation de CAOT. Selon la théorie proposée par Gottfredson et Hirschi (1990), la simple opportunité de pouvoir tirer profit d'une situation serait un facteur déclencheur dans l'adoption de comportements délictueux en société ou, de façon analogue, de CAOT dans une organisation.

Enfin, le modèle propose de voir certaines dimensions de personnalité non seulement comme des dispositions à adopter les CAOT, mais également comme des filtres comportementaux qui augmentent ou diminuent la propension d'un individu à réagir aux pressions et frustrations de l'environnement par la manifestation de CAOT. Ainsi, dans ce modèle la personnalité joue un rôle important tout comme les variables de l'environnement organisationnel qui seraient des déclencheurs initiaux de ces comportements. Cette perspective s'avère en adéquation avec la proposition de Spector (2011) qui positionne la personnalité comme un facteur introduisant un biais décisionnel qui augmente ou diminue la probabilité qu'un individu choisisse d'adopter un CAOT en réaction à une situation donnée. Selon cette perspective, ce sont les injustices organisationnelles et les normes du groupe de travail plutôt que la personnalité qui sont vues comme des éléments déclencheurs de CAOT. Pour leur part, les mécanismes de contrôle constitueraient un facteur pouvant restreindre les CAOT par l'application de contingences behavioristes permettant l'extinction des réponses non désirées.

### **La personnalité pour prédire les CAOT**

Selon Ones et Viswesvaran (2001), deux principales catégories d'outils psychométriques ciblant des attributs personnels sont utilisées pour prédire les comportements contre-productifs au travail. La première de ces catégories comprend les tests d'intégrité qui visent spécifiquement la mesure de la fiabilité, de l'honnêteté et de l'intégrité des demandeurs d'emploi afin de prévenir le vol ou les futurs comportements malhonnêtes en emploi. La deuxième catégorie de tests comprend, quant à elle, les inventaires mesurant la personnalité adulte normale et dont certaines dimensions comme la conscience et l'amabilité ont fréquemment été mises en lien avec des CAOT. Du côté de la dimension amabilité, il faut comprendre que les individus qui présentent fortement ce trait vont chercher davantage à répondre aux attentes des autres et à maintenir des relations personnelles harmonieuses avec les autres (Costa et McCrae, 1992). Pour cette raison, les individus qui présentent un fort trait d'amabilité, risquent moins de commettre des CAOT puisque ceci pourrait nuire aux relations qu'ils entretiennent avec leur collègues ou leurs supérieurs. En ce qui concerne la dimension conscience, les individus ayant ce trait seront plus enclins à respecter les règles et à faire preuve d'un plus grand sens du devoir (Costa et McCrae, 1992). En cela, ils seront moins prompts à commettre des CAOT. Suite à l'examen de méta-analyses sur l'efficacité des outils à prédire les comportements contre-productifs, Ones et Viswesvaran (2001) concluent que certaines dimensions des inventaires de personnalité pourraient s'avérer supérieurs aux tests d'intégrité. En effet, la dimension « conscience » (Conscientiousness) s'avère liée à  $r_m = 0,47$  avec plusieurs comportements contre-productifs comparativement à un lien de  $r_m = 0,32$  entre divers tests d'intégrité et ces mêmes comportements (Hough, 1992, cité dans Ones et

Viswesvaran, 2001)<sup>1,2</sup>. Il est possible de penser que les tests d'intégrités dont les items sont parfois très explicitement liés à des comportements répréhensibles pourraient souffrir de la désirabilité sociale et que cette différence dans la force du lien puisse s'expliquer en partie par cette raison. Cela dit, il faut noter que la variance expliquée par les dimensions de la personnalité et celle expliquée par les tests d'intégrité n'est pas mutuellement exclusive (Ones et Viswesvaran, 2001). En cela, il paraît peu porteur de jumeler l'un et l'autre pour maximiser l'explication des CAOT. Il est plutôt proposé de retenir les dimensions de la personnalité qui s'avèrent les meilleurs prédicteurs des CAOT.

Plusieurs études confirment l'utilité des inventaires de personnalité dans la prédiction de divers comportements dirigés contre l'organisation. Ainsi, Liao, Joshi et Chuang (2004) exposent des liens entre la dimension « conscience » et la déviance organisationnelle ( $r = -0,38$ ), et entre la dimension « amabilité » (Agreeableness) et la déviance organisationnelle ( $r = -0,30$ ). Simard, St-Sauveur, Lebrock, Lafrenière, Leblanc, Duval, Savoie et Brunet (2004) trouvent également des liens similaires entre la dimension « conscience » et la déviance de production (comportements portant atteinte aux biens matériels et possessions de l'organisation) ( $r = -0,21$ ), et entre la dimension « amabilité » et la déviance de production ( $r = -0,30$ ), la déviance politique (comportements de résistance ou de désobéissance aux règles et pratiques de l'organisation) ( $r = -0,34$ ) et la déviance de propriété (comportements portant atteinte à la quantité ou la qualité du travail produit par l'employé) ( $r = -0,18$ ). Colbert et ses collègues (2004) ont également trouvé un lien significatif entre la dimension « conscience » et

---

<sup>1</sup> L'ensemble des corrélations rapportées d'autres études qui sont présentées dans cet article est significatif à  $p < 0,05$  ou à un seuil plus petit. Conséquemment, les seuils de signification ne seront pas rapportés de façon à alléger le texte.

<sup>2</sup> Le terme  $r_m$  est la corrélation moyenne de plusieurs échantillons, pondérée selon la taille de l'échantillon.

des comportements de retrait au travail (p. ex. : prendre des raccourcis inappropriés dans l'accomplissement d'un travail, ne pas fournir tout l'effort nécessaire à l'accomplissement d'un travail) dans deux échantillons différents ( $r_1 = -0,23$ ;  $r_2 = -0,21$ ). Pour leur part, Scott et Colquitt (2007) ont pu établir des liens entre la dimension « conscience » et des comportements contre-productifs ( $r = -0,29$ ) ou de retrait ( $r = -0,23$ ). Ils ont aussi mis en évidence des liens similaires entre la dimension « amabilité » et les comportements contre-productifs ( $r = -0,30$ ) ou de retrait ( $r = -0,17$ ).

Confirmant et synthétisant les efforts des recherches antérieurs, la méta-analyse réalisée par Berry et collègues (2007) présente des liens probants entre les dimensions de personnalité issues de la théorie du « Big Five » (Costa et McCrae, 1992) et des comportements nuisibles. Plus particulièrement, ces auteurs rapportent des relations robustes entre la dimension « conscience » et la déviance organisationnelle ( $r_m = -0,34$ ;  $n = 2934$ ;  $k = 8$ ) et entre la dimension « amabilité » et la déviance organisationnelle ( $r_m = -0,25$ ;  $n = 2934$ ;  $k = 8$ ). Selon cette méta-analyse, ces deux dimensions du « Big Five » semblent être celles ayant la plus grande puissance explicative des comportements de déviance organisationnelle comparativement aux dimensions de « stabilité émotionnelle », d'« extraversion » ou d'« ouverture » qui démontrent des résultats de plus faible ampleur (respectivement :  $r_m = -0,19$ ;  $r_m = -0,07$ ;  $r_m = -0,03$ ) et moins consistants.

En somme, il semble que ces deux dimensions de personnalité occupent une place importante dans la prédiction des CAOT. Cependant, les méta-analyses précédemment mentionnées, ainsi que plusieurs autres études sur le lien unissant la personnalité aux CAOT (Colbert et al., 2004; Liao et al., 2004; Scott et Colquitt, 2007; Simard et al., 2004) trouvent rarement des corrélations dépassant les  $r = 0,40$  pour la dimension conscience et  $r = 0,30$  pour

la dimension amabilité. Considérant que le pouvoir prédictif de ces variables de personnalité demeure limité, certains auteurs proposent de les considérer comme des prédispositions individuelles capables d'influencer le lien entre des déclencheurs situationnels et les CAOT (Colbert et al., 2004; Greenberg, 2002; Scott et Colquitt, 2007). Dans cette perspective, il est envisagé que les dimensions de personnalité aient un effet direct sur les CAOT, mais qu'elles modèrent également la relation entre certaines variables organisationnelles et la manifestation de CAOT.

### **La justice organisationnelle pour prédire les CAOT**

Comme plusieurs auteurs proposent que les comportements de déviance au travail soient des moyens pour répliquer face à une frustration vécue (Greenberg, 1993; O'Leary-Kelly et al., 1996; Robinson et Bennett, 1997; Skarlicki et Folger, 1997), il est logique de penser que les injustices vécues au travail puissent déclencher un tel mécanisme. Selon Greenberg (1993), les CAOT seraient commis dans une optique de rétablir l'équilibre envers une situation qui est jugée injuste par l'individu. Par exemple, un individu qui a l'impression d'être payé insuffisamment pourrait voler des produits appartenant à son entreprise de façon à compenser plus adéquatement sa prestation de travail. Ainsi, plusieurs auteurs soutiennent que des pratiques de gestion soutenant un mode de fonctionnement juste et équitable peuvent diminuer l'occurrence de CAOT (Cropanzano, Goldman et Folger, 2003; Everton, Jolton et Mastrangelo, 2005; Greenberg, 1993). Par ailleurs, une étude de Tepper, Henle, Lambert et Giacalone (2008) démontre l'existence de liens entre des comportements perçus comme abusifs et injustes de la part du superviseur et la manifestation de comportements de déviance organisationnelle.

Le concept de justice organisationnelle se définit comme étant la perception des employés quant au degré selon lequel leur organisation les traite de façon juste et équitable (Greenberg, 1993). Ce concept est divisé en justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle et en justice informationnelle (Colquitt, 2001). La justice distributive vise une distribution égale ou équitable des ressources ou récompenses dans l'organisation. La justice procédurale vise des procédés égaux ou équitables de distribution des ressources dans l'organisation. La justice interpersonnelle vise le respect des personnes dans les processus d'allocation des ressources. Finalement, la justice informationnelle consiste à fournir à chacun des membres de l'organisation des explications claires sur l'allocation des ressources.<sup>3</sup>

Selon Cohen-Charash et Spector (2001), toutes les formes de justice devraient être reliées négativement aux différents comportements contre-productifs au travail. Par ailleurs, leur méta-analyse ne met en lien que la justice distributive ( $r_m = -0,24$ ) et la justice procédurale ( $r_m = -0,29$ ) et des comportements contre-productifs au travail. Cette même méta-analyse présente également des liens entre des comportements conflictuels avec le superviseur et la justice distributive ( $r_m = -0,15$ ) et la justice procédurale ( $r_m = -0,13$ ). En outre, la méta-analyse de Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng (2001) rapporte des liens similaires entre la justice distributive ( $r_m = -0,27$ ) et la justice procédurale ( $r_m = -0,26$ ) et différents comportements dirigés contre l'organisation (vol, sabotage, pertes de temps, etc.). Qui plus est, ces auteurs traitent également du lien entre la justice interpersonnelle ( $r_m = -0,35$ ) et les comportements de déviance au travail. Également, la méta-analyse de Berry et al. (2007) rapporte des

---

<sup>3</sup> Par ailleurs, il est important de noter que certains auteurs dont Berry, Ones et Sackett (2007) (dont les résultats d'étude seront présentés ultérieurement) appellent justice interpersonnelle ce que Colquitt (2001) appelle justice informationnelle et appellent justice interactionnelle ce que Colquitt (2001) appelle justice interpersonnelle.



corrélations moyennes sur quatre types de justice et fait même une distinction entre la déviance organisationnelle et interpersonnelle. Ainsi, des liens, bien que plus faibles que ceux rapportés dans les autres méta-analyses, sont trouvés entre la déviance organisationnelle et la justice distributive ( $r_m = -0,10$ ), interactionnelle ( $r_m = -0,18$ ), interpersonnelle ( $r_m = -0,06$ ) et procédurale ( $r_m = -0,18$ ).

En somme, il paraît qu'un ensemble suffisamment important de recherches supporte l'idée que la justice organisationnelle puisse influencer la manifestation de divers CAOT. Cela dit, les tailles moyennes d'effet retrouvées entre la justice et les CAOT sont modérées, avec une certaine variabilité selon les études. Afin de mieux comprendre pourquoi tous les individus ne réagissent pas de la même façon face à la justice ou à l'injustice organisationnelle, la personnalité s'avère une variable pertinente à considérer.

### **Interactions entre la personnalité et la justice organisationnelle**

Henle (2005) a vérifié les interactions possibles entre deux variables de personnalité, soit la dimension « Socialisation » et la dimension « Impulsivité », et trois types de justice, soit la justice distributive, procédurale et interactionnelle (qui regroupe la justice interpersonnelle et informationnelle). La dimension « Socialisation » a été mesurée par la sous-échelle du même nom tirée du California Psychological Inventory (Gough et Peterson, 1952) et mesure la propension à respecter les attentes sociales et à porter attention aux relations interpersonnelles. En cela, la définition de cette dimension se rapproche de la dimension « Amabilité » du « Big five ». La dimension « Impulsivité » a été mesurée par une sous-échelle du Personality Research Form-E (Jackson, 1984) qui mesure la propension à agir sans prendre le temps de pondérer ses gestes ou avec une réflexion peu approfondie quant aux conséquences. En cela, cette dernière dimension peut être vue comme un concept qui

serait l'inverse de la dimension « Conscience » du « Big Five » qui caractérise des individus plus soucieux de respecter les règles et qui agissent de façon plus réfléchie. Par une régression hiérarchique, Henle (2005) a trouvé que les interactions entre la justice interactionnelle et la « Socialisation » ainsi qu'entre la justice interactionnelle et l'« Impulsivité » ajoutaient à l'explication de la variance de la déviance au travail. Plus précisément, l'ajout de ces deux termes d'interactions permet d'expliquer près de 7 % de variance supplémentaire par le modèle. Ainsi, les individus ayant des scores forts en « Socialisation » adopteraient assez peu de comportements de déviance, peu importe le niveau de justice interactionnelle, tandis que les individus faibles en « Socialisation » adopteraient beaucoup de comportements de déviance lorsque la justice est faible et très peu lorsque la justice est forte. Un modèle similaire et même encore plus marqué est retrouvé pour la dimension « Impulsivité » où les personnes avec un niveau d'impulsivité faible révèlent peu de comportements de déviance, peu importe le niveau de justice interactionnelle et où les personnes avec un niveau d'impulsivité élevé voient leurs comportements fortement influencés par le niveau de justice interactionnelle. Ainsi, on constate que pour les individus dont la dimension de socialisation est élevée ou encore qui sont peu impulsifs, il y a moins de chances qu'un environnement présentant des injustices puisse entraîner une réplique par des comportements de déviance. Par contre, lorsque les individus se soucient peu des normes sociales ou lorsqu'ils ont tendance à réagir de façon impulsive, alors il est beaucoup plus probable que les injustices vécues amènent une réaction vive comportant des comportements de déviance.

En outre, Scott et Colquitt (2007) ont trouvé des résultats similaires. Leur étude utilisait plutôt les cinq dimensions de personnalité de Costa et McCrae (1992) ainsi que la justice distributive, la justice procédurale et la justice interpersonnelle. Ainsi, ces auteurs ont

trouvé que les termes d'interaction entre la justice interpersonnelle et la dimension « Amabilité » ainsi que l'interaction entre la justice interpersonnelle et la dimension « Névrosisme » avaient un apport significatif à l'explication de comportements contre-productifs au travail et permettaient ensemble d'expliquer 3 % de variance supplémentaire.

Considérant les précédentes études citées, il est postulé que les dimensions « Amabilité » et « Conscience » devraient modérer l'impact de la justice organisationnelle sur les CAOT. En ce sens, les individus plus consciencieux devraient être moins affectés par les injustices perçues, étant donné leur nature plus réfléchie et leur grande propension intrinsèque à respecter les codes formels en dépit des frustrations (Costa et McCrae, 1992). De leur côté, les individus plus aimables réagiront moins fortement aux injustices perçues que leurs collègues ayant un score plus faible à cette dimension étant donné leur désir plus fort d'agir de façon à préserver l'harmonie et à ne pas générer de conflits (Costa et McCrae, 1992). En somme, les facteurs de personnalité qui font en sorte que les personnes sont plus enclines à respecter et à se conformer aux normes qui permettent de fonctionner harmonieusement en société devraient atténuer les impacts des injustices organisationnelles sur les CAOT.

### **Les normes groupales pour prédire les CAOT**

Les normes perçues par les individus au sein de leur organisation peuvent influencer leurs comportements. Dans le contexte des CAOT, les normes peuvent être définies comme étant les attentes comportementales d'un groupe de travail vis-à-vis des CAOT. Dans cette optique, les normes sont en quelque sorte un référent pour l'individu qui cherche à savoir si un comportement est encouragé ou découragé au sein du groupe. En ce qui concerne les CAOT, les normes du groupe pourraient influencer de deux façons leur manifestation. D'abord, les normes informeraient le travailleur des comportements qui sont tolérés ou jugés acceptables

dans l'organisation (Richard, 1995). Ainsi, l'individu pourrait établir la durée de pause « normale » à 30 minutes selon ce qu'il observe de ses collègues, malgré que l'organisation du travail ne prévoie que cinq minutes. Également, le travailleur pourrait adapter ses comportements et commettre des CAOT de façon à être mieux accepté par ses collègues.

Communiquées à différents niveaux au sein d'une organisation, les normes et attentes comportementales influenceraient la manifestation des CAOT. Sur le plan organisationnel, certains auteurs (Greenberg, 1997; Hollinger, 1989) proposent que les attitudes des gestionnaires envers divers comportements délictueux influencent les comportements des employés. À cet effet, Greene (1999) rapporte des résultats qui soutiennent ce point de vue. Ainsi, la perception que son organisation est honnête serait liée à l'honnêteté autorapportée ( $r = 0,40$ ), à la malhonnêteté autorapportée ( $r = -0,26$ ) et à la malhonnêteté perçue chez les autres employés ( $r = -0,62$ ) (Greene, 1999). À un niveau plus proximal, Kulas, McInnerney, DeMuth et Jadwinski (2007) ont trouvé des corrélations variant de  $r = 0,14$  à  $r = 0,19$  entre la perception de l'acceptation des collègues du vol de l'entreprise et divers comportements de vol au travail admis par le répondant. Plusieurs autres études ont trouvé des résultats qui soutiennent l'idée que des normes permissives en matière de CAOT sont associées à davantage de CAOT par les employés (Ashforth et Vikas, 2003; Kamp et Brooks, 1991; Luther, 2000).

Il est pertinent de distinguer les normes plus formelles et distales, tel qu'un code d'éthique d'entreprise ou une politique organisationnelle et les normes plus informelles et proximales, tels que les comportements acceptés dans le groupe de travail immédiat de l'employé. À cet égard, Mueller et Lawler (1999) proposent dans leur modèle théorique, et rapportent certaines données supportant que l'influence d'un groupe plus proximal soit plus

forte que celle d'une entité plus distale pour prédire différents comportements au travail. L'étude de Luther (2000) met également de l'avant cette proposition puisque ses résultats démontrent une influence plus importante des normes du groupe sur les CAOT que ne possèdent les normes et politiques organisationnelles. Pour cette raison, il semble opportun de privilégier la prise en compte des normes du groupe proximal à l'égard des CAOT afin de prédire ces derniers.

### **Interactions entre la personnalité et les normes du groupe à l'égard des CAOT**

Considérant l'influence des normes au sein du groupe et la tendance des individus présentant un score élevé à la dimension « Amabilité » de vouloir être cohérents avec leur entourage, il est possible de croire que ces derniers seront influencés plus fortement par les normes groupales par rapport aux CAOT. Ainsi, puisque les individus aimables agissent de façon à préserver l'harmonie en respectant les normes sociales établies, il est logique de penser que les individus ayant des scores plus élevés sur la dimension « Amabilité » seront davantage influencés par les normes comportementales du groupe de travail duquel ils font partie.

En outre, un des points intéressants de l'étude de Henle (2005) est que les gens ayant des scores plus élevés à la dimension « Socialisation » affichent plus de comportements de déviance au travail que les individus ayant des scores plus faibles à cette dimension dans les situations où la justice interactionnelle est plus forte. Ces résultats soulèvent certaines interrogations puisqu'a priori un contexte perçu comme fortement juste devrait amener peu de comportements de déviance pour tous. Qui plus est, la corrélation trouvée dans les données de Henle (2005) est de  $r = -0,29$  entre la dimension « Socialisation » et la déviance au travail. Ainsi, les résultats de cette étude suggèrent non seulement que les individus ayant des scores

élevés à la dimension « Socialisation » soient moins sensibles à la justice interactionnelle que les individus ayant des scores faibles à la dimension « Socialisation », mais également qu'une autre variable influence les comportements des individus forts en « Socialisation ». En effet, en considérant les normes groupales, il est possible d'avancer une explication plausible de ces résultats. Ainsi, les individus ayant un score plus élevé à la dimension « Amabilité » auraient tendance à se conformer aux normes de groupes relatives à la manifestation des CAOT et les individus ayant un score plus faible à la dimension « Amabilité » auraient tendance à réagir aux injustices perçues par davantage de manifestations de CAOT. Dans un contexte différent, l'étude de Montoya et Pittinsky (2012) démontre que les individus ayant un score plus élevé à la dimension amabilité ont encore plus tendance à adhérer aux normes du groupe et aux intérêts de ce dernier. Les individus ayant un score élevé à la dimension amabilité peuvent, par exemple, adopter davantage de comportements compétitifs si la compétitivité est valorisée au sein du groupe (Montoya et Pittinsky, 2012). En somme, les résultats présentés dans cette section soutiennent l'idée que certains traits de personnalité, telle que l'amabilité, favorisent une plus forte adhésion aux normes qui sont véhiculées par un groupe. Comme les individus présentant un score élevé à cette dimension de personnalité cherchent à se conformer aux attentes des autres, il est raisonnable de croire qu'ils seront encore plus influencés par l'opinion de leurs collègues quant aux CAOT.

### **Les opportunités et les mécanismes de contrôle**

Par leurs impacts négatifs sur la productivité et la rentabilité des organisations, les CAOT sont ciblées par différents mécanismes de contrôle mis en place par les organisations pour diminuer leur prévalence. L'idée de réduire les opportunités de commettre des actes indésirables ou encore de dissuader les individus de les commettre par la menace d'une

sanction est étudiée depuis plusieurs années en criminologie (Gottfredson et Hirschi, 1990). Il existe ainsi un parallèle intéressant entre les actes criminels et les CAOT dans la mesure où, dans les deux cas, des entités sociales se dotent de règles de conduite et instaurent des systèmes de contrôle et de punition pour diminuer la prévalence de comportements contraires à ces règles. En cela, la théorie de Gottfredson et Hirschi (1990) amène une explication intéressante qui justifie d'une certaine façon les raisons pour lesquelles les organisations mettent en place des mécanismes de contrôle pour identifier et punir les employés qui commettent des CAOT. Selon ces auteurs, l'opportunité en soi de commettre un délit constitue un facteur déterminant dans l'adoption d'un comportement criminel. Cela peut s'expliquer par le fait que l'opportunité crée une occasion au travers de laquelle l'individu doit exercer un choix et dans certain cas réprimer une envie. Par exemple, l'individu qui a accès aux ressources financières de l'organisation en tout temps durant son quart de travail devrait exercer un contrôle sur lui en permanence ce qu'un employé qui peut y accéder seulement une fois par mois aurait moins souvent à exercer. Si l'envie d'obtenir ce gain rapide et sans efforts est présent chez ces deux individus, le premier risque possiblement plus de commettre le vol. Dans cette optique, l'étude de Longshore (1998) rapporte une corrélation positive entre les opportunités perçues et les comportements de crime contre la propriété ( $r = 0,15$ ) ou encore de crime contre la personne ( $r = 0,16$ ). Bolin (2004), quant à lui, a trouvé un lien entre des cas de malhonnêteté académique et les opportunités perçues de tricher ( $r = 0,35$ ). En somme, réduire les opportunités de manifester le comportement ou y associer une conséquence négative certaine et suffisamment importante pourrait réduire la prévalence de CAOT.

Cette idée issue des études en criminologie a également été reprise dans différentes études en contexte organisationnel. Ainsi, Langton et Hollinger (2005) proposent d'agir

directement sur la cible de différents CAOT pour qu'elle soit plus difficilement accessible (par exemple : conserver l'inventaire de marchandises dans une pièce sous clé pour diminuer le vol à l'interne) ou accroître la présence de moyens de détection des CAOT pour que l'employé soit davantage convaincu qu'une conséquence soit appliquée s'il commet un CAOT (par exemple : installer une caméra devant la porte de la pièce contenant les marchandises). En augmentant les efforts nécessaires pour commettre le CAOT ou en augmentant la probabilité qu'une sanction soit appliquée, l'attrait que peuvent revêtir les bénéfices du CAOT seront diminués. Dans le même sens, une étude de Tonglet (2001) suggère que des mécanismes de surveillance pourraient diminuer certains comportements délictueux. Ainsi, un lien a été trouvé entre l'absence perçue de mesures de sécurité dans un commerce et les intentions de voler chez une population d'étudiants ( $r = 0,59$ ) ou de consommateurs ( $r = 0,37$ ). Chen et Ross (2005), dans une revue de la documentation, arrivent aussi au même constat et soutiennent que les outils de surveillance peuvent contribuer à réduire la manifestation de certains CAOT.

Cela dit, même si l'employé croit qu'il est probable qu'il soit pris à commettre un CAOT, il pourrait ne pas être dissuadé de passer à l'acte si la conséquence associée lui apparaît bénigne (Hollinger et Clark, 1983). Ainsi, la sévérité de la sanction qui sera possiblement appliquée pourrait avoir une certaine influence dans la décision de l'employé d'adopter ou non un CAOT. De façon analogue, une étude précédente d'Hollinger et Clark (1982) avait mis en relation l'ampleur des sanctions associées et la déviance de propriété ( $r = -0,16$ ) ou la déviance de production ( $r = -0,21$ ). Luther (2000) a lui aussi mis en évidence des résultats similaires dans une étude où la sévérité des sanctions associées était liée à la déviance de propriété ( $r = -0,21$ ) et à la déviance de production ( $r = -0,18$ ). Enfin, puisque les mécanismes de contrôle permettraient de réduire les opportunités de manifester des CAOT, un



lien direct est présumé entre ceux-ci et les CAOT adoptés par les individus au sein des organisations.

### **Conclusion**

Les recherches tentant d'expliquer les mécanismes qui conduisent à l'adoption de CAOT ont déjà permis d'identifier plusieurs variables clés. Cela dit, cet article met en évidence que l'explication du phénomène nécessite une compréhension intégrative de l'individu dans son environnement.

### **Contributions théoriques**

La première contribution du modèle théorique présenté dans cet article est de proposer une intégration de différents facteurs explicatifs des CAOT plutôt que de favoriser une approche centrée sur un seul déterminant. En effet, plusieurs modèles explicatifs déjà existants des CAOT reposent par exemple exclusivement sur la justice organisationnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Everton et al., 2005 ; Greenberg 1993). Bien que certaines méta-analyses et revues de la littérature (Berry et al. 2007; Lawrence et Robinson, 2007; Simard et al., 2004) suggèrent que différentes causes puissent amener les individus à adopter des CAOT, le présent modèle propose plusieurs déterminants ciblés qui agiraient de façon complémentaire. Des études empiriques pourront éventuellement vérifier cette proposition et montrer le caractère distinct et complémentaire des pistes explicatives mises de l'avant.

Par ailleurs, le modèle théorique proposé ne se limite pas à identifier les principaux déterminants des CAOT, mais il met également de l'avant des interactions possibles entre ceux-ci. Comme proposé par différents auteurs (Henle, 2005; Scott et Colquitt, 2007; Spector 2011), des interactions entre certains traits de personnalité et différentes variables de

l'environnement organisationnel permettraient de mieux prédire les CAOT. Ainsi, le modèle proposé se distingue des modèles seulement additifs dans lesquels les variables ont uniquement des liens directs avec les CAOT. Tel que mentionné précédemment, notre modèle s'inscrit dans la lignée de la théorie de l'activation des traits (Tett et Burnett, 2003) qui propose une interaction entre la personnalité et l'environnement à différents niveaux pour prédire les comportements au travail. Notre modèle implique donc une compréhension plus raffinée des traits de personnalité qui peuvent avoir une incidence directe sur les CAOT, mais qui influencent également la force du lien entre les variables du contexte organisationnel qui amène un individu à agir selon des CAOT.

### **Contributions pour la pratique**

Considérant que le modèle propose un effet direct de certains traits de personnalité sur les CAOT, effectuer le choix des employés sur la base de traits de personnalité pourrait permettre de diminuer la prévalence de plusieurs comportements nuisibles. Cela dit, cette pratique peut s'avérer une contrainte importante dans la sélection d'employés qui possèdent des habiletés rares ou recherchées ou encore dont les traits de personnalité liés aux CAOT s'avèrent également des traits de personnalité souhaitables pour la performance en emploi. Ainsi, une compréhension plus profonde du processus amenant un employé à choisir d'adopter des comportements nuisibles à son organisation nous permettra de mieux évaluer les contextes organisationnels et les individus y prenant place les plus susceptibles de les générer.

En cela, si les hypothèses des interactions proposées dans ce modèle sont vérifiées, cela permet non seulement d'orienter la sélection du personnel vers certains profils de personnalité moins à risque d'adopter des CAOT, mais également d'identifier des interventions selon les profils de personnalité les plus prévalents dans un groupe d'individus.

Par exemple, il pourrait être suggéré à une entreprise où les individus présentent un score élevé à la dimension amabilité de tenter d'agir d'abord sur les normes du groupe quant aux CAOT ce qui aurait, selon nos hypothèses, un impact d'autant plus important chez de tels individus. Il serait donc important pour les organisations de bien connaître les membres d'un groupe pour agir sur les leviers les plus susceptibles de produire des effets d'importance sur les CAOT.

En outre, comme les normes du groupe de travail auraient une influence certaine sur la propension des individus à manifester des CAOT, il serait utile pour une entreprise de bien connaître les normes qui sont véhiculées dans ses unités quant aux CAOT. Également, lors de l'intégration de nouveaux membres, il serait pertinent qu'une organisation s'assure de bien communiquer ses attentes de façon à éviter que les normes d'un groupe de travail puissent avoir une influence trop importante et non désirée sur les individus.

Également, plusieurs études semblent démontrer la pertinence de mettre en place des mécanismes de contrôle (surveillance ou obstacles aux CAOT) qui découragent l'adoption de CAOT. Comme nous l'avons exposé précédemment, réduire les opportunités d'adopter des CAOT ou encore mettre en place des moyens de détection qui permettent à l'organisation d'imposer des sanctions aurait un impact direct sur la propension des individus à les manifester. En cela, il paraît important pour les organisations de mettre en place de telles mesures qui auraient un impact sur les CAOT, peu importe le contexte organisationnel ou la personnalité des individus. Non seulement les opportunités de manifester des CAOT seraient diminuées, mais les mécanismes de contrôle mis en place par l'organisation pourraient également servir à exprimer les attentes de l'organisation en ce qui concerne ce qui est acceptable de ce qui ne l'est pas.

### Références

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In E. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, (pp.267-299). New York, NY: Academic Press.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A. et Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Ashforth, B. E. et Vikas, A. (2003). The normalization of corruption in organizations. In R.M. Kramer et M. Roderick (Ed) et B.M. Staw (Ed). *Research in organizational behaviour*, (Vol. 25, pp. 1–25). Oxford, England: Elsevier Science Ltd.
- Baron, R.A. et Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression : evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Berry, C.M., Ones, D.S et Sackett, P.R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 410-424.
- Bolin, A.U. (2004). Self-Control, Perceived Opportunity, and Attitudes as Predictors of Academic Dishonesty. *The Journal of Psychology*, 138 (2), 101-114.
- Brunet, L. et Savoie, A. (2002). Les comportements éthiques et non éthiques en milieu de travail : État provisoire de la question. *Revue québécoise de psychologie*, 23 (1), 101-117.

- Chen, J.C.V. et Ross, W.H. Jr. (2005). The Managerial Decisions to Implement Electronic Surveillance at Work: A Research Framework. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13 (3), 244-268.
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A. et Barrick, M.R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 599-609.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Costa, P.T. et McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cropanzano, R., Goldman, B. et Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019-1024.
- Everton, W. J., Jolton, J.A. et Mastrangelo, P.M. (2005). *Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors*. *Journal of Management Development*, 26 (2), 117-131.
- Folger, R. et Baron, R.A. (1996). Violence and hostility at work : a model of reactions to perceived injustice. In G.R. VandeBos et E. Q. Bulatao (Chairs), *Violence on the Job:*

- Identifying Risks and Developing Solutions* (pp. 51-85). Washington, DC: American Psychological Association.
- Friedrichs, D.O. (2004). *Trusted criminals: White collar crime in contemporary society*. Second edition. Belmont, CA: Wadsworth, Thomson Learning, Inc.
- Geis, G. (1996) Report to the nation on occupational fraud and abuse. *Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)*, Austin, TX: ACFE, p.5.
- Giacalone, R.A. et Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greene, A.R.S. (1999). Honesty in organizations: Perceptions of the corporate environment and their impact on individual behavior. Université de Brandeis: thèse de doctorat en psychologie.
- Gottfredson, M.R., et Hirschi, T. (1990). *A General Theory of Crime*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gough, H.G. et Peterson, D. R. (1952). The Identification and Measurement of Predispositional Factors in Crime and Delinquency. *Journal of Consulting Psychology*, 16, 207-212.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1997). A social influence model of employee theft: beyond the fraud triangle. Dans R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, et R. J. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, 5, pp. 22–49. Greenwich, CT: JAI Press.

- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- Greene, A.R.S. (1999). Honesty in organizations: Perceptions of the corporate environment and their impact on individual behavior. Université de Brandeis: thèse de doctorat en psychologie.
- Griffin, R.W. et Lopez, Y.P. (2005). « Bad behavior » in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31 (6), 988-1005.
- Gruys, M.L. et Sackett, P.R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Henle, C.A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality, *Journal of Managerial Issues*, 17 (2), 247-263.
- Hollinger, R.C. (1989). Dishonesty in the workplace: A manager's guide to preventing employee theft. Park Ridge, IL: London House Press.
- Hollinger, R.C. et Clark, J.P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Hollinger, R.C. et Clark, J.P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, 62 (2), 398-418.
- Jackson, D.N. (1984). *Personality Research Form Manual*. Port Huron, MI: Reaserch Psychologists Press.
- Kamp, J. et Brooks, P. (1991). Perceived organizational climate and employee counterproductivity. *Journal of Business and Psychology*, 5, 447-458.

- Kulas, J.T., McInnerney, J.E., DeMuth, R.F. et Jadwinski, V. (2007). Employee satisfaction and theft: Testing climate perceptions as a mediator. *The Journal of Psychology*, 141 (4), 389-402.
- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator*. Université Central Michigan: thèse de doctorat en psychologie.
- Langton, L. et Hollinger, R.C. (2005). Correlates of Crime Losses in the Retail Industry. *Security Journal*, 18 (3), 27-44.
- Lary, B. K. (1988). Thievery on the inside. *Security management*, 32, 79-84.
- Lawrence, T.B. et Robinson, S.L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33 (3), 378-394.
- Liao, H., Joshi, A. et Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb : Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
- Longshore, D. (1998). Self-control and Criminal Opportunity: A Prospective Test of the General Theory of Crime. *Social Problems*, 45 (1), 102-113.
- Luther, N.J. (2000). *Understanding workplace deviance: An application of primary socialization theory*. Université de l'état du Colorado : thèse de doctorat en psychologie.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moberg, D.J. (1997). On employee vice. *Business Ethics Quarterly*; Vol. 7 (4), 41-60.



- Montoya, M.R. et Pittinsky, T.L. (2012). Individual variability in adherence to the norm of group interest predicts outgroup bias. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16 (2), 173-191.
- Mueller, C. W. et Lawler, E. J. (1999). Commitment to nested organizational units: Some basic principles and preliminary findings. *Social Psychology Quarterly*, 62 (4), 325-346.
- Mustaine, E.E. et Tewksbury, R. (2002). Workplace theft: An analysis of student-employee offenders and job attributes. *American Journal of Criminal Justice*, 27 (1), 111-127.
- Ones, D.S. et Viswesvaran, C. (2001). Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1-2), 31-39.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. et Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21 (1), 225-253.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C. et Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, 78, 679-703.
- PricewaterhouseCoopers (2007). Economic crime: people, culture & controls. Consulté le 12 novembre 2007 sur le site [http://www.pwc.com/ca/eng/ins-sol/survey-rep/gecs\\_1007.pdf](http://www.pwc.com/ca/eng/ins-sol/survey-rep/gecs_1007.pdf).
- Puffer, S.M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Richard, B. (1995). Psychologie des groupes restreints. Cap-Rouge : Presses Inter Universitaires.

- Robinson, S.L. et Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors : a multi-dimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S.L. et Bennett, R.J. (1997). Workplace deviance : its definition, its nature and its causes. Dans Lewicki, R.J., B.H. Sheppard, et R. J. Bies (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, 6, pp. 3-28, Greenwich, CT: JAI.
- Robinson, S.L. et Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly : Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance. Dans C. L. Cooper et D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 5, pp. 1–30. New York: Wiley.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117–125.
- Scott, B.A. et Colquitt, J.A. (2007). Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five. *Group & Organization Management*, 32 (3), 290-325.
- Simard, M., St-Sauveur, C., Lebrock, P., Lafrenière, A., Leblanc, G., Duval, M., Savoie, A. et Brunet, L. (2004). Vérification d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 74-87.
- Skarlicki, D.P. et Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 416-425.
- Spector, P., Fox, S., Penney, L.M., Buurseman, K., Goh, A. et Kessler, S. (2005). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.

- Spector, P.E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.
- Tepper, B.J., Henle, C.A., Lambert, L.S., Giacalone, R.A. et Duffy, M.K. (2008). Abusive Supervision and Subordinates' Organization Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 721-732.
- Tett, R.P. et Burnett, D.D. (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 500–517.
- Tonglet, M. (2001). Consumer misbehaviour: An exploratory study of shoplifting. *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (4), 336–354.
- Vardi, Y. et Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organizational Science*, 7 (2), 151-165.

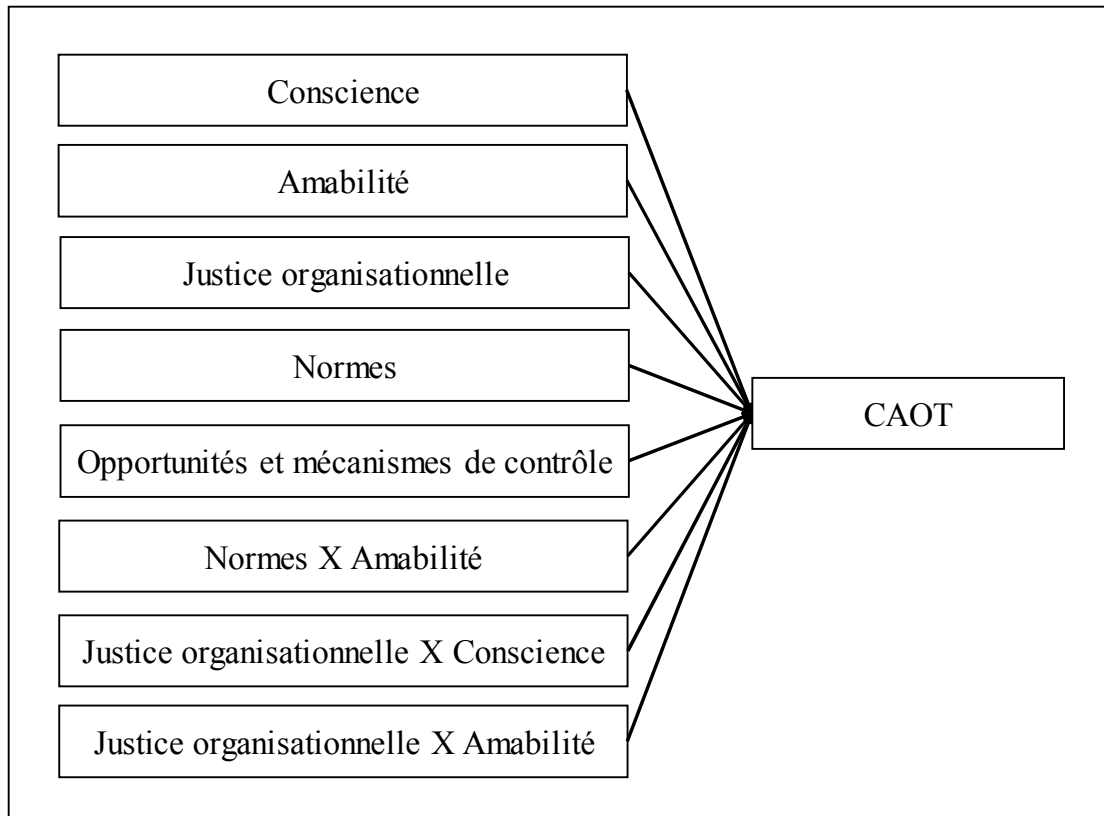


Figure 1. Interaction entre les variables organisationnelles et la personnalité

## **La mesure des comportements anti-organisationnels au travail : Adaptation et validation d'un instrument**

Guillaume Duguay, Jean-Sébastien Boudrias et André Savoie

Université de Montréal, Département de psychologie

### **Résumé**

Les comportements des travailleurs dirigés contre l'organisation présentent un intérêt certain sur le plan pratique. Par contre, cela demeure un défi de les mesurer afin de les cerner avec précision et d'une façon qui permette de les expliquer directement. L'objectif de cette étude est de valider une traduction et une adaptation de la mesure de Gruys et Sackett (2003). La mesure adaptée se concentre uniquement sur les comportements anti-organisationnels au travail (CAOT) et l'échelle de réponse retenue cible les comportements adoptés plutôt que les intentions. Des analyses factorielles exploratoires réalisées sur un échantillon de 387 travailleurs québécois ont permis de dégager quatre dimensions de CAOT distinctes, présentant des indices de cohérence interne passables. La discussion présente l'apport de l'instrument pour mieux comprendre les différents types de CAOT et son utilité particulière pour évaluer les comportements réellement adoptés via un questionnaire autorapporté. Les limites et le développement potentiel de l'instrument dans les recherches futures sont également discutés.

## Introduction

L'une des principales aspirations des recherches effectuées dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations est l'explication des comportements des travailleurs. Bien que la majorité des études et surtout des instruments vise à évaluer les comportements productifs et la performance, de plus en plus d'études (Berry, Ones et Sackett, 2007) et d'instruments (Ones et Viswesvaran, 2001) visent à évaluer les comportements contre-productifs en emploi. En effet, au-delà des caractéristiques et comportements désirables qui amènent des résultats souhaitables pour une organisation, il semble que les employeurs soient également intéressés à la prise en compte des comportements contre-productifs des individus pour optimiser leurs processus de sélection. Cet intérêt est justifié par les importantes conséquences économiques des comportements dirigés contre les organisations au travail. Par exemple, uniquement pour les coûts liés à des comportements de vol commis par des employés, certains auteurs parlent d'environ 15 milliards de dollars annuellement seulement aux États-Unis (Hollinger et Davis, 2003). Si on ajoute à cela les comportements de diminution volontaire de performance, d'usage inapproprié du temps de travail, d'usage des ressources de l'entreprise à des fins personnelles, etc., il est facile de comprendre l'intérêt grandissant des organisations et du monde de la recherche pour l'étude du phénomène.

Évidemment, l'une des préoccupations premières entourant l'étude de toute catégorie comportementale est la définition et l'opérationnalisation de la mesure. À cet effet, le présent article vise à valider un outil de mesure en français permettant d'évaluer la fréquence de manifestation de différents comportements dirigés contre les organisations. L'instrument de mesure qui fait l'objet de cette étude est la mesure des comportements contre-productifs au travail de Gruys et Sackett (2003).

Considérant l'existence de plusieurs mesures déjà disponibles en anglais (Bennett et Robinson, 2000; Buss, 1992; Hollinger et Clark, 1982; Laczo, 2002; Slora, 1989), le choix de cette mesure repose sur plusieurs considérations. D'abord, il paraît important de choisir une mesure tenant compte des nouvelles manifestations comportementales retrouvées dans les milieux de travail. L'évolution des technologies et les changements dans les univers physiques de travail ont, en effet, amené de nouvelles possibilités de comportements pouvant diminuer la productivité individuelle et organisationnelle. Par exemple, l'usage de plus en plus répandu d'un poste informatique et d'Internet au travail ouvre la porte sur une utilisation personnelle du temps et des ressources de travail. Il a donc été privilégié une mesure récente qui tenait compte de ces comportements (Gruys et Sackett, 2003). Par ailleurs, un autre critère important justifiant l'attrait pour la mesure de Gruys et Sackett (2003) est la grande diversité des comportements qu'on y retrouve. En effet, la mesure compte 66 items dont 34 sont dirigés spécifiquement vers l'organisation plutôt que vers d'autres membres organisationnels. En comparaison, la mesure de Bennett et Robinson (2000) compte un total de 20 items dont seulement 12 sont dirigés spécifiquement vers l'organisation. Ceci est notable, puisque la mesure de Bennett et Robinson (2000) est probablement la mesure la plus utilisée en recherche (Berry et al., 2007). Dans leur méta-analyse portant sur 27 études, Berry et al. dénombrent 17 études (soit 4 751 participants sur 10 104) qui utilisent cette mesure. Ainsi, l'avantage de l'instrument de Gruys et Sackett (2003) est de permettre une plus grande richesse d'information sur le plan de la mesure. Cette richesse de comportements doit néanmoins servir à mesurer des dimensions stables sur le plan psychométrique et dont la signification doit être cohérente avec les conceptions théoriques du phénomène des CAOT. Ainsi, la validation de la mesure de CAOT faisant l'objet de cet article devra mettre en évidence des catégories de

comportements relativement homogènes et porteuses de sens pour être utilisées lors d'études subséquentes.

### **Contexte théorique**

#### **Description de la mesure originale**

La mesure de Gruys et Sackett (2003) a été construite à partir de 250 items issus d'une revue de la littérature ayant identifié 15 articles présentant des mesures de comportements contre-productifs au travail. Les items ont été créés avec l'intention qu'ils soient représentatifs d'un large éventail de comportements spécifiques par opposition à une mesure comme celle de Bennett et Robinson (2000) qui n'avait conservé que des items fréquemment retrouvés dans divers contextes organisationnels et qui sont plus génériques. Suivant la génération du bassin initial de 250 items, un classement a été effectué par un comité d'experts de contenu sur la base de la similarité conceptuelle des items et 66 items catégorisés en 11 dimensions ont été retenues. Par la suite, des analyses factorielles confirmatoires ont été menées sur les 11 dimensions proposées a priori pour évaluer la robustesse du modèle. Un ajustement qualifié d'acceptable par ses auteurs a été retrouvé pour un modèle en 11 dimensions ( $GFI = 0,83$ ,  $AGFI = 0,76$ ,  $SRMR = 0,083$ ,  $RMSEA = 0,064$ ). Également, des analyses d'échelonnement multidimensionnel (*multidimensional scaling analysis*) ont été effectuées sur les données pour comprendre les possibles liens unissant les 11 dimensions. Les résultats de cette analyse suggèrent la présence de deux axes au travers desquels se positionnent les 11 dimensions.

Le premier axe positionne les dimensions selon que les comportements qui les composent sont dirigés contre les individus ou contre les organisations. Cette séparation des comportements nuisibles pour les organisations, selon que la cible première est l'organisation en soi ou bien un individu spécifique dans l'organisation, est également cohérente avec les



résultats présentés dans la méta-analyse de Berry et al. (2007). Comme ces deux types de comportements sont clairement distincts et qu'une méta-analyse suggère des antécédents différenciés (Berry et al., 2007), ceci suggère que chacun puisse gagner à faire l'objet d'une attention spécifique sur le plan théorique et de la mesure pour mieux les expliquer. Par ailleurs, il est intéressant de noter que les différentes dimensions proposées par l'équipe de recherche de Gruys et Sackett (2003) ne sont pas toutes polarisées sur cet axe, c'est-à-dire que certaines dimensions se trouvaient près du centre de l'axe. En regardant les items qui les composent, on peut constater que certains items touchent des comportements dirigés contre les individus tandis que d'autres sont dirigés spécifiquement contre l'organisation. C'est d'ailleurs en considérant l'impact conceptuel de cette distinction que s'inscrit cet article qui vise à produire une mesure spécifique aux comportements dirigés contre les organisations. Une telle mesure portant sur les comportements anti-organisationnel au travail (CAOT) s'avère en effet un objet conceptuellement distinct des comportements dirigés contre les individus selon des études empiriques (Berry et al., 2007; Gruys et Sackett, 2003).

Le deuxième axe retrouvé par cette analyse est celui positionnant les catégories de comportements selon qu'elles traitent de comportements directement liés aux tâches ou de comportements sans lien particulier avec l'emploi. Une fois encore, on retrouve dans cet axe des similitudes avec des catégorisations de comportements contre-productifs précédemment retrouvées par d'autres auteurs. En effet, la distinction entre la déviance de propriété et la déviance de production (Hollinger et Clark, 1982) recoupe les distinctions faites entre des comportements sans lien avec l'emploi d'une part (propriété) et liés à l'emploi d'autre part (production).

En somme, les analyses factorielles et d'échelonnement multidimensionnel réalisées par Gruys et Sackett (2003) permettent d'anticiper des façons différentes de structurer l'information. Qui plus est, comme nous avons décidé pour l'adaptation de cet instrument de nous concentrer sur les CAOT, il paraît nécessaire d'effectuer une analyse factorielle exploratoire sur les items conservés et traduits.

### **Adaptation et traduction de la mesure**

La première étape dans l'adaptation et la traduction de cette mesure a été de choisir les items faisant partie de la mesure originale qui seraient conservés. Comme nous avons décidé d'orienter la mesure spécifiquement vers ceux dirigés contre les organisations (c.-à-d. les CAOT), seuls les items qui avaient un effet principalement et directement dirigés contre l'organisation ont été retenus. Les items qui visaient d'autres individus (collègues, supérieurs) ou soi-même (abus de drogue, abus d'alcool) ont été éliminés. Sur les 11 dimensions proposées par Gruys et Sackett, tous les items des cinq (5) dimensions liées à des gestes inappropriés envers des personnes (7 items), à des paroles inappropriées envers des personnes (8 items), à l'usage de drogue au travail (4 items), à l'usage d'alcool au travail (3 items) ou à des comportements à risque pour la santé et la sécurité de soi-même ou des autres (4 items) ont été retirés. Les dimensions concernant le vol de matériel (10 items), la destruction de biens (4 items), un usage inapproprié de l'information (5 items), un usage inapproprié du temps et des ressources (13 items), l'absentéisme (5 items) et la production d'un travail de faible qualité (3 items) ont été conservés. Cependant, six (6) items ont été retirés au sein des dimensions conservées parce qu'ils référaient à des gestes dirigés contre des individus (supérieur, collègues ou clients) plutôt que contre l'organisation. Il est à noter que bien que Gruys et Sackett (2003) aient positionné leurs 11 dimensions sur un axe allant de

comportements strictement dirigés contre les individus à des comportements strictement dirigés contre l'organisation, certaines dimensions proposées par ceux-ci comportaient des items concernant les deux cibles. Comme l'objectif de la présente adaptation est de ne conserver que des items dont la cible est l'organisation, ces items ont été éliminés à cette étape. Ainsi, des 66 items faisant partie de la mesure originale, seuls 34 ont été retenus pour l'adaptation. Le tableau 1 présente les dimensions retenues et exclues.

---

Tableau 1

---

Par la suite, une traduction des items de l'anglais au français a été effectuée. D'abord, les items ont été traduits indépendamment de l'anglais au français par trois personnes bilingues ayant toutes complété un diplôme de premier cycle en psychologie dont la langue maternelle est le français. Toutes ces personnes avaient un niveau intermédiaire ou avancé de connaissances en anglais et avaient par le passé travaillé avec des écrits en anglais dans le cadre de leurs études. Une mise en commun en groupe mené par le chercheur principal après une traduction individuelle a été faite pour choisir la traduction la plus fidèle à l'intention de la mesure originale. Suivant cela, pour valider la traduction effectuée, les items ont été retraduits indépendamment du français à l'anglais par trois personnes bilingues dont la langue maternelle est l'anglais et qui avaient elles aussi toutes complété un diplôme de premier cycle en psychologie. Encore une fois, une rencontre de groupe mené par le chercheur principal a permis de réviser les termes français lorsque la retraduction ne conduisait pas à la formulation originale. Finalement, une traductrice professionnelle a effectué une révision des items pour s'assurer de la concordance entre le français et l'anglais. Cette méthode s'appuie sur celle

proposée par Brislin (1970) qui propose que minimalement une personne bilingue traduise le texte de la version originale vers la version traduite et qu'une autre personne bilingue traduise le texte de la version traduite vers la version originale et que les écarts finaux soient discutés entre les traducteurs. La méthode proposée par Brislin (1970) serait une des méthodes les plus efficaces pour obtenir un haut degré d'équivalence entre les versions (Jones, Lee, Phillips, Zhang et Jaceldo, 2001; Regmi, Naidoo et Pilkington, 2010).

### **Échelle de manifestation des comportements plutôt que d'intentions**

Une autre modification importante de l'instrument qui a été réalisée est le changement de l'échelle de mesure. En effet, l'échelle de mesure originale comptait sept points d'ancrages mesurant les intentions de commettre les comportements allant d'un score de un (1) « No Matter What the Circumstances, I Would Not Engage in the Behavior » à un score de sept (7) « In a Wide Variety of Circumstances, I Would Engage in the Behavior », tandis que l'échelle adaptée en est une de fréquence des comportements adoptés par rapport à une période de référence. Cette dernière allait de un (1) « Jamais » à cinq (5) « Plus d'une fois par semaine ». Le choix d'une échelle rapportant les CAOT adoptés plutôt que l'intention probable d'en manifester permet, selon nous, d'obtenir une mesure qui se rapproche davantage des comportements réellement adoptés. Selon le modèle de Ajzen (1991), l'intention serait un précurseur important du comportement, sans toutefois en être une prédiction exacte. Conséquemment, la mesure autorévélee du comportement devrait être une mesure plus précise de la manifestation réelle du comportement que ne l'est l'intention comportementale. Cependant, comme les CAOT sont des comportements souvent perçus négativement par l'organisation ou la société, il pourrait être argumenté que les questions portant sur l'intention peuvent être perçues comme moins menaçantes pour le répondant que celles portant

directement sur l'adoption des comportements. Cependant, des études, telle que celle de Slora (1989), démontrent des taux d'admission des comportements importants pour les mesures de type autorévélatrices. Par exemple, 62 % des participants de leur étude ont admis avoir adopté un ou des comportements d'utilisation non appropriée ou de vol d'argent ou de marchandise, tandis que 78 % des participants de leur étude ont admis avoir manifesté un ou des comportements d'absentéisme ou de pertes de temps intentionnelles au travail (Slora, 1989).

En somme, cet article a pour objectif de mettre à la disposition des chercheurs un instrument validé en français qui vise les comportements adoptés plutôt que les intentions et qui reflète un éventail diversifié de CAOT. Il est attendu que la structure factorielle mise à jour par Gruys et Sackett (2003) soit répliquée pour les dimensions retenues (voir tableau 1). Cela dit, certains comportements ayant des conséquences plus graves ou certains comportements dont le risque d'être pris est plus grand pourraient se manifester différemment dans une échelle de comportements manifestés plutôt que d'intentions.

## **Méthodologie**

### **Échantillon**

Une étude a été menée auprès de 387 travailleurs québécois œuvrant dans des organisations diverses, tant dans le domaine privé que dans le domaine public. L'échantillon recueilli compte 260 femmes (66,8 %) et 126 hommes (32,4 %), alors qu'un répondant a omis de fournir cette information. En comparaison, la population québécoise est composée de 50,4 % de femmes et de 49,6 % d'hommes (Girard, 2010). La moyenne d'âge au sein de l'échantillon est de 30,5 années avec un écart-type de 11,9 années. De cet échantillon, le plus haut niveau de scolarité atteint était un diplôme d'éducation secondaire ou un diplôme d'études professionnelles dans 16,8 % des cas, d'un diplôme de niveau collégial dans 36,2 %

des cas et d'un diplôme de niveau universitaire dans 45,8 % des cas. En comparaison, la population active québécoise en 2010 comptait 37,6 % de personnes avec un diplôme d'études secondaires ou un diplôme d'études professionnelles, 19,9 % de personnes avec un diplôme de niveau collégial et 27,7 % de personnes avec un diplôme de niveau universitaire (Gauthier, 2014). Il est également à noter que seulement 1,2 % de l'échantillon de notre étude a rapporté ne posséder aucun diplôme contre 14,8 % de la population active québécoise (Gauthier, 2014). Les individus composant l'échantillon travaillent depuis en moyenne 5,0 années pour le même employeur (É.-T. = 6,7). La majorité d'entre eux sont des employés réguliers à temps plein (53,5 %) ou à temps partiel (30,1 %). En résumé, cet échantillon, bien que présentant une diversité de travailleurs, présente un profil d'individus plus éduqués et comptant plus de femmes que la population active québécoise.

### **Recrutement et administration de l'instrument**

Les participants à cette étude ont été recrutés selon une procédure d'échantillon de convenance. Les principaux recruteurs de participants consistaient en une classe d'étudiants universitaires suivant un cours de recherche en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal. Les participants ont été recrutés de deux façons. D'abord, les étudiants ont proposé, par courriel, à leurs contacts de participer à l'étude et de retransmettre l'invitation à leurs propres contacts. Les invitations par courriel contenaient un hyperlien pour répondre au questionnaire en ligne. Également, certains membres de leur entourage ont été sollicités en personne pour répondre au questionnaire dans sa version papier. Une très grande majorité (96,1 %) des répondants ont répondu à la version en ligne du questionnaire plutôt qu'à la version papier. Le questionnaire contenait également d'autres échelles de mesure dont un instrument de comportements pro-organisation, visant à rendre la valence du questionnaire

plus équilibrée et à atténuer, dans la mesure du possible, les modèles de réponse défensive. Aussi, le participant était informé que la recherche était encadrée par un comité d'éthique de l'Université de Montréal et que la réponse au questionnaire était faite sur une base anonyme. Pour participer à l'étude, les personnes recrutées devaient minimalement être âgées de 18 ans et être à l'emploi de l'organisation depuis au moins un mois complet.

## Résultats

### Analyses préliminaires

Une analyse préliminaire des réponses au questionnaire révèle une distribution non normale pour plusieurs items. Tel qu'attendu pour un instrument mesurant des comportements délictueux en milieu de travail, un certain pourcentage de l'échantillon rapporte ne jamais commettre le comportement en question. Cela a pour effet de créer des asymétries et des voissures importantes pour certains items, tel que rapporté dans le tableau des statistiques descriptives des items (voir tableau 2).

---

Tableau 2

---

Ainsi, sur les 34 items, seulement neuf (9) items présentent un indice d'asymétrie acceptable ( $-3/+3$ ; Tabachnick et Fidell, 2007) et seulement cinq (5) items présentent un indice de voissure acceptable ( $-2/+2$ ; George et Mallery, 2010). Bien qu'il soit compréhensible et cohérent avec beaucoup d'autres résultats d'études dans le domaine des comportements contre-productifs, il importe tout de même de pallier cette condition pour permettre de réaliser les analyses factorielles subséquentes. Ainsi, plusieurs transformations ont été effectuées pour tenter d'améliorer la normalité des distributions des items. De celles-ci, la transformation par

la racine carrée s'est avérée une amélioration notable des indices de normalité (voir tableau 3). La transformation racine carrée s'avère particulièrement utile lorsqu'une distribution asymétrique vers la gauche est présente comme c'est le cas de la distribution initiale des CAOT. Cette transformation permet de préserver le rang de chaque donnée, mais elle déplace sensiblement le sommet de la courbe vers la droite en plus de disperser davantage les données en réduisant la voussure ce qui améliore de façon notable la normalité des données.

---

Tableau 3

---

Malgré cette transformation, certains items demeurent problématiques. Nous avons donc décidé de ne pas inclure les items 5, 10, 11 et 13 des analyses subséquentes, compte tenu d'un indice de voussure élevé et parce que l'inspection de la matrice anti-image des corrélations exposa le peu de variance commune entre ces items et le reste des items. D'un point de vue conceptuel, il est possible de constater que l'item 5 « Prendre de l'argent de la petite caisse de la compagnie » est très spécifique et n'a possiblement pas été endossé par de nombreux employés puisqu'ils n'ont tout simplement pas un accès direct à l'argent de la compagnie. Pour ce qui est des items 10 et 11, qui concernent respectivement le sabotage et la destruction ou la falsification de documents, il s'agit encore une fois d'items assez spécifiques et qui ne s'appliquent pas à tous les contextes d'emplois. Aussi, le niveau de gravité d'un point de vue des conséquences légales de ces comportements est important tout en n'apportant que peu ou pas de bénéfices aux personnes qui les commettent. Enfin, l'item 13 qui concerne le fait de fournir de la fausse information pour obtenir un emploi s'avère aussi un comportement dont les incidences peuvent être graves et dont l'usage réel est possiblement très rare. Par ailleurs,



cet item se prête peu à une échelle de réponse de fréquence comme ce comportement ne peut être commis que lors d'une embauche, d'une mutation ou d'une promotion; événements qui ne se produisent que peu fréquemment dans le parcours de carrière d'un individu. En somme, il est possible que les comportements retranchés soient des comportements plus rares ou moins accessibles selon les contextes d'emploi et dont la gravité en termes de conséquence serait importante. En somme, les indices statistiques et la nature de ces items supportent le fait que ces items doivent être retirés des analyses factorielles subséquentes, car ils ne présentent pas les conditions requises pour être regroupés en facteurs (Tabachnik et Fidell, 2007).

### **Analyses factorielles exploratoires**

Des analyses par composantes principales ont d'abord été menées sur les données pour évaluer le maximum de variance explicable par les analyses factorielles et pour obtenir une première évaluation des solutions possibles. L'analyse des valeurs propres (eigenvalues) nous amène d'abord à voir qu'au maximum une solution en huit (8) facteurs pourraient être envisagée (valeurs propres supérieures à un). Cela dit, l'inspection visuelle du diagramme d'éboulis (scree plot) nous permet d'observer un point d'inflexion de la quatrième valeur à la sixième valeur ce qui indiquerait possiblement qu'une solution entre quatre et six facteurs serait la plus probable. Comme les valeurs propres des quatrième, cinquième et sixième facteur étaient respectivement de 1,60, 1,40 et 1,19, cela indique que chacun de ces facteurs contient au maximum l'information d'entre un à deux items ce qui s'avère assez peu. Qui plus est, l'analyse de la répartition des coefficients de saturation de différentes solutions permet d'observer des structures plus simples et présentant moins de saturations croisées dans une solution à quatre facteurs plutôt que dans les solutions à cinq ou six facteurs.

Suivant cela, différentes analyses factorielles exploratoires ont été menées pour découvrir une solution permettant d'expliquer un maximum de variance des items retenus, tout en conservant une solution se rapprochant le plus d'une solution simple, sans saturation croisée. Ainsi, différentes méthodes d'extraction ont été utilisées (p. ex : analyse des composantes principales, analyse selon l'axe principal, factorisation alpha) et différentes rotations (p. ex. : oblimin, promax) dans le but d'identifier une structure simple. Également, différentes itérations de ces analyses ont permis de retirer successivement certains items étant donné qu'ils saturaient à un niveau inférieur à 0,3 sur tous les facteurs (Tabachnik et Fidell, 2007). Le fait que ces items ne saturent aucun facteur suggère leur unicité aux plans conceptuel et empirique, ce qui a pour conséquence l'impossibilité de regrouper ces items avec les autres items du questionnaire. Aussi, l'analyse du contenu de chacun des items problématiques corrobore le caractère distinct des items présentant des saturations inférieures à 0,3. Ainsi, l'item 1 concernant le fait de conseiller une personne sur la façon de prendre des biens de la compagnie se distingue des autres items puisqu'il consiste à utiliser une tierce partie pour causer du tort à l'organisation et cette notion ne se retrouve pas dans les autres items de l'instrument. L'item 3 concernant l'utilisation du compte de dépenses de la compagnie et l'item 26 concernant les heures supplémentaires partagent possiblement peu de variance avec les autres items puisqu'ils ne peuvent être exprimés que si l'emploi occupé donne accès à ceux-ci. L'item 19 concernant l'utilisation non autorisée de ressources de la compagnie nous apparaît a priori comme un comportement pouvant se manifester dans diverses situations, mais il faut encore que les ressources de la compagnie revêtent un caractère utile pour la personne ce qui n'est pas toujours le cas. En outre, le concept d'utiliser les ressources et donc de simplement s'en servir sans les prendre ou les voler est possiblement

spécifique à certaines situations et certaines ressources ce qui a possiblement amené des participants à plutôt endosser les autres items traitant d'appropriation ou de vol des ressources. Enfin, les items 21 concernant le fait de poster des colis au travail et l'item 24 concernant le fait de jouer à des jeux d'ordinateurs sur les heures de travail sont possiblement trop spécifiques à certains environnements de travail pour se comporter de façon similaire aux autres items et partager assez de variance avec ceux-ci. Ainsi, les items 1, 3, 19, 21, 24 et 26 furent éliminés pour ne conserver que 24 items pour la solution finale.

La méthode d'extraction finale choisie pour représenter les données fut la méthode « alpha factoring » avec une rotation de type « oblimin ». Le choix de la méthode d'extraction tient du fait que celle-ci permet de maximiser les coefficients alpha de chacun des facteurs. De plus, une rotation de type « oblimin » a été choisie, puisque la manifestation de comportements dirigés contre l'organisation est supputée être déclenchée par des antécédents communs et ces comportements seraient donc peu probablement indépendants. Le tableau 4 donne des indications quant à la structure retrouvée.

---

Tableau 4

---

Ainsi, une structure simple est retrouvée. Cette structure permet d'expliquer 33,9 % de la variance de ces items. Tel qu'affiché dans le tableau 4, à un seuil de 0,3 pour les coefficients de saturation, aucun item ne sature sur plus d'une dimension. Également, des corrélations faibles et modérées entre les dimensions sont retrouvées (voir tableau 5).

---

Tableau 5

---

Ainsi, il est possible d'observer que quatre des six corrélations entre les facteurs sont significatives et varient entre 0,22 et 0,46. Tous les facteurs sont liés les uns aux autres par au moins un lien significatif. Il serait donc difficile de considérer ces facteurs de façon complètement indépendante et il semble possible de croire qu'un individu qui commettra des comportements dans une de ces catégories est plus susceptible de commettre des comportements des autres catégories.

En somme, les analyses factorielles exploratoires menées conduisent à une structure factorielle composée de quatre facteurs suffisamment distincts et tous composés de six items. Les indices de cohérence interne (alpha de Cronbach) des différentes dimensions varient de 0,63 à 0,76. La variance respective des quatre facteurs varie de 18,02% à 3,60%. Une correspondance partielle entre les dimensions proposées par Gruys et Sackett (2003) et les dimensions retrouvées à la suite des analyses factorielles exploratoires a été observée. Le tableau 6 illustre le détail des dimensions d'origines et des nouvelles dimensions retrouvées pour tous les items. Deux des quatre dimensions retrouvées sont très similaires, à un item près, aux dimensions proposées par Gruys et Sackett dans leur composition, mais les deux autres dimensions présentent une composition d'items diversifiés par rapport aux dimensions d'origine. Le tableau 6 présente une comparaison des items composant les dimensions entre la mesure originale et la mesure adaptée.

---

Tableau 6

---

Le premier facteur trouvé dans les items a été nommé « Redistribution des ressources et diminution de l'effort fourni ». En effet, bien que l'analyse factorielle positionne ces items sur un seul et même facteur, deux types de comportements semblent composer cette échelle. Ainsi, trois items sur six de cette dimension concernent des comportements où l'employé fait bénéficier à un tiers de produits ou services de la compagnie. Les trois autres items, quant à eux, font référence à des comportements où l'individu diminue l'effort fourni au travail par une moins grande qualité de son travail. Bien que ces deux éléments semblent de prime abord disparates, ils peuvent être liés de deux façons. Premièrement, ces deux types de comportements n'apportent pas de bénéfices directs à l'employé qui les commet. Contrairement aux trois autres catégories de comportements qui seront présentés ultérieurement, ces comportements n'amènent pas l'individu qui les adopte à s'approprier du temps ou des ressources pour son bénéfice personnel au détriment de l'organisation. Deuxièmement, ces comportements ont comme caractéristique commune d'être plus difficilement associés à la volonté de l'individu qui les manifeste. En effet, tout comme la redistribution de produits et services peut plus difficilement être associée à un employé en particulier, la diminution des efforts fournis est plus difficilement perceptible dans un ensemble de productivité. En outre, il est possible d'émettre une hypothèse sur le type de personnes plus susceptibles de faire preuve de tels comportements. Dans les deux cas, il est possible de croire que les individus qui posent de tels gestes cherchent à maintenir auprès des autres personnes une image positive et à correspondre aux attentes perçues. Il est possible que la modulation du niveau d'effort fourni serve à s'ajuster au niveau d'effort des collègues de travail tandis que la redistribution de ressources à des tiers a pour objectif de bien paraître

auprès de ceux-ci. En cela, ces catégories de comportements seraient toutes deux axées sur le désir de correspondre aux attentes des autres.

Le deuxième facteur trouvé concerne des comportements où les gens perdent du temps au travail. Ce sont des comportements qui représentent des moments où les individus vont être physiquement présents au travail, mais au cours desquels ils vont s'engager dans des activités pour leur bénéfice personnel. De facto, il est possible de percevoir deux buts à de tels comportements. Premièrement, ces comportements permettent à l'individu d'accomplir au travail des activités de nature personnelle, ce qui lui dégage du temps libre lorsqu'il n'est pas au travail. Il se voit de cette façon retirer un premier bénéfice de tels gestes grâce à l'économie de temps qu'il réalise. Deuxièmement, ces comportements peuvent être vus comme une façon de se divertir ou de procrastiner au travail. En accomplissant ces activités plutôt que les tâches qui lui ont été attribuées, l'individu se permet de choisir des activités qui l'intéressent davantage au détriment de l'organisation. En bref, ces comportements peuvent engendrer une baisse de la productivité globale de l'employé. À cela, il faut toutefois apporter la nuance que si l'employé a une somme définie de travail à accomplir, il peut simplement accomplir ces comportements pour s'occuper durant les moments où il n'a plus de tâches à accomplir.

Le troisième facteur trouvé tient de comportements où un employé manque en partie ou en totalité des journées de travail. Il s'agit de moments où un employé est physiquement absent du travail et pour lesquels il est possiblement rémunéré. En cela, l'organisation peut subir un tort si elle doit payer pour du temps de travail non accompli et si les absences de l'employé causent des retards sur la productivité attendue. Ces comportements diffèrent de la précédente catégorie par le fait que l'individu n'est pas sur les lieux de travail et par le fait que l'absence est plus remarquable que la simple mauvaise utilisation de son temps de travail,

mais les conséquences pour l'organisation sont relativement similaires. Évidemment, les comportements de pertes de temps sont probablement plus dispersés sur les différentes journées de travail tandis que certains comportements de vols de temps peuvent plus difficilement être répétés sans être remarqués. Cela dit, les mécanismes mis en place pour mesurer la performance ou la présence au travail peuvent probablement affecter le type de comportements qu'un individu décidera d'adopter.

Le quatrième facteur retrouvé a été nommé « Appropriation des ressources de l'organisation ». Les comportements qui y sont retrouvés concernent des gestes où un employé s'arroge le droit d'utiliser, à des fins personnelles, ou de détruire des biens de l'organisation ou encore de l'information. Il s'agit de comportements qui peuvent avoir des conséquences graves pour l'employé, tant d'un point de vue administratif à l'interne que d'un point de vue légal. A priori, il semble que ces comportements puissent être générés dans certains cas pour en retirer un bénéfice, mais également par simple désir de soustraire une ressource de l'organisation. De façon globale, il est donc possible de constater que ces comportements peuvent avoir des conséquences graves pour les individus qui les adoptent en plus de causer un tort direct à l'organisation. Suivant cela, il est raisonnable de croire que les individus qui commettent de tels gestes sont fortement en réaction face à l'organisation.

Par ailleurs, les indices de cohérence interne mesurés par alpha de Cronbach pour les différentes dimensions peuvent être qualifiés de passables. En effet, Tabachnik et Fidell (2007) proposent un seuil de 0,70 comme étant acceptable, ce qui n'est atteint que sur une des quatre dimensions. Il semble donc nécessaire de poursuivre le développement de la mesure pour améliorer cet aspect. En outre, l'indice de cohérence interne pour l'ensemble des 24 items est de  $\alpha = 0,75$  ce qui s'avère acceptable. Relevons enfin que le pourcentage de variance

expliquée par les différents facteurs est relativement faible (33,9%). Ceci pourrait suggérer que la catégorisation proposée en quatre facteurs ne rend possiblement pas compte de toute la complexité des liens qui unissent ces items ou que la proximité conceptuelle des différents items de l'ensemble de l'échelle de mesure est parfois faible.

### **Discussion**

L'objectif de cette recherche était d'adapter et de traduire un instrument pour mesurer les CAOT de façon comportementale et auto-rapportée. Les résultats obtenus montrent que l'instrument adapté a permis de mesurer des dimensions comportementales qui présentent des similitudes avec certaines dimensions du questionnaire original de Gruys et Sackett (2003), tout en présentant plusieurs distinctions et caractéristiques propres possiblement dues aux adaptations apportées au questionnaires.

Les dimensions retrouvées dans cette analyse factorielle permettent d'établir des regroupements potentiellement utiles dans les recherches subséquentes qui seront menées sur les comportements nuisibles aux organisations. Comme dans l'étude originale de validation de l'instrument en anglais (Gruys et Sackett, 2003), certains items se sont regroupés de façon similaire, notamment pour les deux dimensions perte de temps et vol de temps. Malgré tout, les dimensions retrouvées ne correspondent que très peu à celles validées par Gruys et Sackett (2003). Considérant les corrélations présentées plus haut (tableau 5) entre les différentes dimensions proposées, il paraît également approprié dans des recherches futures d'utiliser l'échelle de façon unidimensionnelle d'ici un plus grand approfondissement des connaissances sur les dimensions proposées.

Il est cependant important de rappeler que plusieurs différences méthodologiques peuvent expliquer les différences de résultats. D'abord, puisque Gruys et Sackett (2003) ont



effectué des analyses factorielles confirmatoires sur 11 dimensions créées selon des rationnels conceptuels plutôt qu'empiriques, il est possible que l'ajustement du modèle proposé soit convenable sans pour autant représenter la structure la plus ajustée à la réalité des données. Ensuite, la modification des consignes et de l'échelle de mesure dans cet instrument amène une importante différence dans la façon de répondre des participants. Dans l'étude de Gruys et Sackett (2003), il était demandé aux répondants d'indiquer leurs intentions de commettre des CAOT si des opportunités se présentaient. L'échelle de mesure que nous proposons vise plutôt les comportements réellement adoptés. Ainsi, il est compréhensible que les résultats diffèrent. Quelques points saillants peuvent être relevés à cet égard. Premièrement, les mécanismes de contrôle et les opportunités présentes dans un milieu de travail vont orienter les comportements qu'il est possible de faire (Bolin, 2004; Chen et Ross, 2005; Gottfredson et Hirschi, 1990; Langton et Hollinger, 2005; Longshore, 1998; Tonglet, 2001). Par exemple, certains comportements pourraient ne pas se manifester avec une échelle de comportements adoptés alors qu'ils seraient présents si les intentions étaient questionnées. Deuxièmement, comme certains CAOT sont manifestés pour rétablir une injustice perçue (Scott et Colquitt, 2007), ceux qui les adoptent choisiront de quelle façon ils rétablissent l'injustice et n'adopteront pas tous les comportements qui pourraient rétablir une injustice, seulement certains (en choisissant par exemple les comportements qui sont plus facilement dissimulables ou plus aisés à commettre). En cela, lors de l'étude de Gruys et Sackett (2003), il est possible que les répondants aient surévalué leurs intentions de manifester les comportements dirigés contre l'organisation. Troisièmement, comme ces comportements peuvent entraîner des conséquences négatives pour l'individu qui les adopte et que ce sont des comportements souvent mal perçus, le passage de l'intention à l'acte ne se fait pas facilement. Ainsi, il paraît

assez facilement compréhensible que les résultats présentés dans la présente étude diffèrent significativement des résultats de Gruys et Sackett (2003).

L'approche préconisée dans la présente étude, soit de mesurer les comportements manifestés rapportés par l'individu plutôt que les intentions d'adopter ces comportements, présente des avantages certains. D'abord, celle-ci nous permet d'évaluer plus précisément le niveau réel des comportements adoptés. Ceci est utile pour arriver à mieux comprendre les déterminants qui conduiront au passage à l'acte ou qui diminueront la manifestation de CAOT. Cela dit, questionner les comportements adoptés plutôt que les intentions peut s'avérer plus menaçant pour un répondant et il faut alors s'assurer de fournir au répondant des conditions qui le rassurent quant à la confidentialité de ses réponses (Slora, 1989). Ces conditions étaient présentes dans la présente étude, mais demeurent un défi à instaurer dans des contextes de diagnostic dans certaines organisations.

En somme, les dimensions retrouvées par l'analyse factorielle exploratoire montrent que l'instrument adapté de Gruys et Sackett (2003) permet de mesurer quatre catégories distinctes de CAOT, dont la signification du contenu est compréhensible et dont la cohérence sur le plan statistique s'avère acceptable. En outre, les dimensions dégagées présentent une variété intéressante de manifestations comportementales permettant de couvrir une diversité de CAOT dans les organisations. L'instrument pourra donc être utilisé dans des recherches ultérieures sur les CAOT et, notamment servir de variable critère afin de mieux comprendre les facteurs individuels et organisationnels associés à chacun des CAOT mesurés par l'outil.

### **Limites et recherches futures**

Une des limites notables de cette étude est l'échantillon avec lequel elle a été réalisée. En effet, comme nous l'avons exposé précédemment, les participants à cette étude présentent

un niveau d'éducation plus élevé que la population générale et les femmes y sont aussi surreprésentées. Reprendre cette étude auprès d'un échantillon complémentaire serait pertinent, non seulement pour valider la structure factorielle retrouvée ici, mais également pour explorer la possibilité que certains items rejetés dans la présente étude puissent s'exprimer davantage auprès d'un tel échantillon. Par exemple, il serait intéressant de refaire une étude en stratifiant l'échantillon cible de façon à ce qu'il soit encore plus représentatif des niveaux d'éducation ou des domaines d'emploi de la population québécoise. En effet, quelques-uns des items qui ont été exclus présentaient une variance assez faible due aux très bas taux de participants rapportant ces comportements. Par ailleurs, le fait que l'échantillon de cette étude comprenne une plus grande proportion de femmes peut avoir un impact sur certaines variables de personnalité, dont le contrôle de soi qui a été mis en lien avec la manifestation de CAOT (Burton, Cullen, Evans, Alarid et Dunaway, 1998).

En outre, il nous apparaît que le questionnaire pourrait être bonifié par un travail supplémentaire sur le contenu de certains items qui amènerait probablement la prochaine version de l'instrument à se distancer davantage de la version originale de Gruys et Sackett (2003). Ainsi, certains items semblent définir des catégories plus large de comportements alors que d'autres sont très spécifiques à certains milieux de travail ou certaines situations. Dans le but d'améliorer les propriétés statistiques des items (notamment en ce qui a trait à la normalité ou à la faible variance), certains items gagneraient à s'appliquer à une plus vaste gamme de situation.

D'un point de vue psychométrique, plusieurs propriétés de l'instrument restent à établir. En outre, il serait intéressant d'évaluer la validité convergente de l'outil avec d'autres outils mesurant différents comportements nuisibles aux organisations, comme celui de Bennett

et Robinson (2000), de Slora (1989) ou d'Hollinger et Clark (1982). Enfin, il serait pertinent d'établir la validité critériée de l'instrument dans une expérimentation sur le terrain où les comportements autorapportés de la mesure seraient également observés et mesurés. Comme l'utilité d'un instrument mesurant les CAOT est fortement dépendante de sa capacité à prédire la prévalence réelle de comportements, il sera essentiel que les recherches futures puissent établir le pouvoir prédictif de la mesure. Bien évidemment, le plus grand défi pour établir le pouvoir prédictif de la mesure réside dans la capacité de mettre en place des mécanismes de surveillance permettant d'observer de façon directe les comportements émis par les employés sans que ces mécanismes ne soient perçus et donc affectent la prévalence des CAOT. Par ailleurs, certains enjeux éthiques et mêmes légaux pourraient rendre plus difficile cette validation. Pour cela, il serait nécessaire d'établir un partenariat avec une entreprise qui souhaite diminuer la prévalence des CAOT en ses murs, mais qui soit également prête à ne pas imposer de sanctions disciplinaires aux employés fautifs dans le cadre de la recherche. Considérant de telles difficultés, il nous apparaît plus raisonnable que différentes observations puissent être faites dans différents milieux en ciblant à chaque fois certains CAOT précis; l'ajout simultané de multiples mécanismes de surveillance dans un même lieu de travail risquant peu de passer inaperçu.

En conclusion, la traduction et l'adaptation de la mesure de Gruys et Sackett (2003) s'avèrent un ajout important pour la mesure et la compréhension des CAOT. D'abord, la présente mesure met à la disposition des chercheurs et des organisations un outil en français qui prend en considération une grande diversité de comportements avec ses 24 items. Cela s'avère un atout certain pour rendre compte des différentes réalités organisationnelles dans lesquelles les CAOT peuvent se manifester. Ensuite, la structure factorielle en quatre

dimensions qui est proposée représente un premier pas pour raffiner la compréhension des CAOT. Cela dit, il semble également possible d'utiliser cette mesure de façon unidimensionnelle comme le suggèrent les corrélations entre les dimensions et l'indice de cohérence interne de la mesure présentés dans les résultats. Enfin, la caractéristique la plus importante de cet outil en regard de la mesure originale est probablement l'échelle de réponse visant les comportements autorapportés plutôt que les intentions de manifester des CAOT. Dans un contexte de recherche appliquée, cette échelle permet une évaluation plus précise des CAOT qui sont réellement adoptés, ce qui s'avère nécessaire pour bien identifier les déterminants qui amènent les individus à passer à l'acte. Enfin, pour les organisations qui désirent évaluer la prévalence de ce phénomène dans leurs murs, cet instrument de mesure s'avère un outil utile pour les quantifier à peu de frais.

### Références

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Benett, R.J. et Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Berry, C.M., Ones, D.S et Sackett, P.R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 410-424.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-culture research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185–216.
- Bolin, A.U. (2004). Self-Control, Perceived Opportunity, and Attitudes as Predictors of Academic Dishonesty. *The Journal of Psychology*, 138 (2), 101-114.
- Burton, V.S., Cullen, F.T., Evans, T.D., Alarid, L.F. et Dunaway, R.G. (1998). Gender, Self-Control, and Crime. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 35 (2), 123-147.
- Buss, A. H. et Perry, M. (1992). The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 452–459.
- Chen, J.C.V. et Ross, W.H. Jr. (2005). The Managerial Decisions to Implement Electronic Surveillance at Work: A Research Framework. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13 (3), 244-268.
- Gauthier, M.-A. (2014). Regard sur deux décennies d'évolution du niveau de scolarité de la population québécoise à partir de l'Enquête sur la population active. *Institut de la statistique du Québec : Coup d'œil sociodémographique*, 30 (février), 7 p.

- George, D. et Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Girard, C. (2010). Le bilan démographique du Québec, Édition 2010. *Institut de la statistique du Québec*. 91 p.
- Gottfredson, M.R. et Hirschi, T. (1990). *A General Theory of Crime*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gruys, M.L. et Sackett, P.R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Hollinger, R.C. et Clark, J.P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Hollinger, R.C. et Davis, J.L. (2003). *2002 National Retail Security Survey*. Gainesville, FL: University of Florida.
- Jones, P.S., Lee, J.W., Phillips, L.R., Zhang, X.E. et Jaceldo, K.B. (2001). An adaptation of Brislin's translation models for cross-cultural research. *Nursing Research*, 50, 300-304.
- Laczo, R. M. (2002). An examination of the dimensionality of non-task performance. Université du Minnesota, thèse de doctorat.
- Langton, L. et Hollinger, R.C. (2005). Correlates of Crime Losses in the Retail Industry. *Security Journal*, 18 (3), 27-44.
- Longshore, D. (1998). Self-control and Criminal Opportunity: A Prospective Test of the General Theory of Crime. *Social Problems*, 45 (1), 102-113.
- Ones, D.S. et Viswesvaran, C. (2001). Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1-2), 31-39.

- Regmi, K., Naidoo, J. et Pilkington, P. (2010). Understanding the Processes of Translation and Transliteration in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 9 (1), 16-26.
- Schmidt, F.L. et Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262-274.
- Scott, B.A. et Colquitt, J.A. (2007). Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five. *Group & Organization Management*, 32 (3), 290-325.
- Slora, K.B. (1989). An Empirical Approach to Determining Employee Deviance Base Rates. *Journal of Business and Psychology*, 4 (2), 199-219.
- Tabachnik, B.G. et Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Fifth Edition, Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Tonglet, M. (2001). Consumer misbehaviour: An exploratory study of shoplifting. *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (4), 336–354.



Tableau 1

*Dimensions de la mesure de Gruys et Sackett (2003) retenues et exclues dans la validation*

Dimensions de la mesure originale	Dimensions retenues	Dimensions exclues
1. Vol et comportements apparentés (10 items)	X (8 items)	
2. Destruction de biens (4 items)	X (2 items)	
3. Usage inapproprié de l'information (5 items)	X (3 items)	
4. Usage inapproprié du temps et des ressources (13 items)	X	
5. Absentéisme (5 items)	X	
6. Faible qualité de travail (3 items)	X	
7. Comportements non sécuritaires (4 items)		X
8. Usage d'alcool (3 items)		X
9. Usage de drogues (4 items)		X
10. Paroles inappropriées (8 items)		X
11. Gestes inappropriés (7 items)		X

Tableau 2

*Statistiques descriptives des items de l'instrument de mesure des CAOT*

Item	Moyenne	Écart-type	Asymétrie	Voussure	%, non applicable
1. Aider ou conseiller une autre personne sur la façon de prendre les marchandises ou les biens appartenant à la compagnie.	1,64	1,20	1,83	2,09	24%
2. Prendre de l'argent ou des biens appartenant à la compagnie.	1,13	0,51	5,24	31,84	14%
3. Faire une utilisation inappropriée du compte de dépense de la compagnie.	1,05	0,28	6,67	53,73	27%
4. Prendre des fournitures de bureau de la compagnie.	1,29	0,63	3,07	12,15	9%
5. Prendre de l'argent de la petite caisse de la compagnie.	1,02	0,24	14,95	238,16	22%
6. Donner des biens ou des services gratuitement.	1,64	1,16	1,77	1,96	21%
7. Fournir des biens ou des services à un prix moindre que celui établi par la compagnie.	1,29	0,73	3,32	12,23	29%
8. Faire un mauvais usage des rabais réservés aux employés.	1,11	0,46	5,62	36,29	31%
9. Dégrader, endommager ou détruire des biens, de l'équipement ou des produits appartenant à la compagnie.	1,05	0,26	6,99	59,95	6%
10. Saboter délibérément la production de produits dans la compagnie.	1,00	0,06	17,92	321,00	17%
11. Détruire ou falsifier des dossiers ou documents de la compagnie.	1,04	0,33	10,65	123,56	9%
12. Discuter de sujets confidentiels avec du personnel non autorisé à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.	1,32	0,72	3,00	10,43	8%
13. Fournir à l'organisation de fausses informations pour obtenir un emploi (ex. par rapport à l'éducation ou l'expérience).	1,02	0,16	8,38	77,82	4%
14. S'occuper d'affaires personnelles durant les heures de travail.	2,47	1,28	0,74	-0,57	2%
15. Passer du temps sur Internet pour des raisons qui ne sont pas reliées au travail.	2,35	1,53	0,78	-0,95	8%
16. Prendre un long dîner ou une longue pause café sans approbation.	1,58	1,10	2,00	3,02	9%
17. Perdre du temps au travail.	2,17	1,31	1,02	-0,12	3%
18. Gaspiller les ressources de la compagnie.	1,15	0,52	4,85	28,46	8%
19. Utiliser des ressources de la compagnie sans en avoir l'autorisation.	1,19	0,67	4,26	19,14	7%
20. Faire des appels personnels longue distance au travail.	1,27	0,70	3,24	11,48	6%
21. Poster des colis personnels au travail.	1,08	0,34	6,46	58,75	10%
22. Faire des photocopies personnelles au travail.	1,66	0,85	1,63	3,15	6%
23. Utiliser les courriels pour des fins personnelles.	2,12	1,50	1,06	-0,46	11%
24. Jouer à des jeux d'ordinateur pendant les heures de travail.	1,26	0,79	3,47	11,99	9%
25. Altérer des feuilles de temps pour être payé plus d'heures que celles travaillées.	1,03	0,20	6,26	42,94	9%
26. Faire des heures supplémentaires inutilement.	1,10	0,43	5,83	42,29	9%
27. S'absenter du travail sans raison légitime.	1,13	0,37	2,81	7,60	2%
28. Arriver intentionnellement en retard au travail.	1,12	0,43	4,56	26,82	3%
29. Utiliser un congé de maladie sans être réellement malade.	1,15	0,35	2,00	2,02	3%
30. Quitter le travail plus tôt sans permission.	1,15	0,44	3,48	13,84	7%
31. Rater une journée de travail sans aviser par téléphone.	1,04	0,21	5,60	33,93	2%
32. Effectuer intentionnellement votre emploi en deçà des normes acceptables.	1,04	0,21	6,46	45,49	1%
33. Mal faire son travail ou faire un travail incorrect intentionnellement.	1,05	0,24	5,26	30,00	1%
34. Faire un travail lentement ou de façon bâclée intentionnellement.	1,15	0,46	3,87	19,38	1%

Tableau 3

*Statistiques descriptives des items de l'instrument de mesure des CAOT après transformation racine carrée*

Item	Moyenne	Écart-type	Asymétrie	Voussure
1. Aider ou conseiller une autre personne sur la façon de prendre les marchandises ou les biens appartenant à la compagnie.	1,22	0,39	1,59	1,16
2. Prendre de l'argent ou des biens appartenant à la compagnie.	1,05	0,18	4,37	21,50
3. Faire une utilisation inappropriée du compte de dépense de la compagnie.	1,02	0,11	5,80	38,29
4. Prendre des fournitures de bureau de la compagnie.	1,11	0,23	2,30	6,03
5. Prendre de l'argent de la petite caisse de la compagnie.	1,01	0,08	13,71	203,83
6. Donner des biens ou des services gratuitement.	1,22	0,38	1,50	0,93
7. Fournir des biens ou des services à un prix moindre que celui établi par la compagnie.	1,11	0,25	2,70	7,55
8. Faire un mauvais usage des rabais réservés aux employés.	1,04	0,16	4,77	25,61
9. Dégrader, endommager ou détruire des biens, de l'équipement ou des produits appartenant à la compagnie.	1,02	0,10	6,06	42,12
10. Saboter délibérément la production de produits dans la compagnie.	1,00	0,02	17,92	321,00
11. Détruire ou falsifier des dossiers ou documents de la compagnie.	1,01	0,11	9,44	99,14
12. Discuter de sujets confidentiels avec du personnel non autorisé à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.	1,12	0,25	2,35	5,77
13. Fournir à l'organisation de fausses informations pour obtenir un emploi (ex. par rapport à l'éducation ou l'expérience).	1,01	0,06	7,89	66,17
14. S'occuper d'affaires personnelles durant les heures de travail.	1,52	0,40	0,38	-0,85
15. Passer du temps sur Internet pour des raisons qui ne sont pas reliées au travail.	1,46	0,48	0,56	-1,20
16. Prendre un long diner ou une longue pause café sans approbation.	1,20	0,36	1,69	1,70
17. Perdre du temps au travail.	1,41	0,42	0,68	-0,69
18. Gaspiller les ressources de la compagnie.	1,06	0,18	3,92	17,74
19. Utiliser des ressources de la compagnie sans en avoir l'autorisation.	1,07	0,22	3,74	14,25
20. Faire des appels personnels longue distance au travail.	1,10	0,24	2,69	7,25
21. Poster des colis personnels au travail.	1,03	0,12	4,96	31,64
22. Faire des photocopies personnelles au travail.	1,25	0,30	1,05	0,76
23. Utiliser les courriels pour des fins personnelles.	1,38	0,47	0,86	-0,81
24. Jouer à des jeux d'ordinateur pendant les heures de travail.	1,09	0,26	3,05	8,85
25. Altérer des feuilles de temps pour être payé plus d'heures que celles travaillées.	1,01	0,08	5,92	36,35
26. Faire des heures supplémentaires inutilement.	1,04	0,15	4,74	26,45
27. S'absenter du travail sans raison légitime.	1,05	0,15	2,62	5,81
28. Arriver intentionnellement en retard au travail.	1,05	0,16	3,72	15,90
29. Utiliser un congé de maladie sans être réellement malade.	1,06	0,15	2,00	2,02
30. Quitter le travail plus tôt sans permission.	1,06	0,17	3,02	9,26
31. Rater une journée de travail sans aviser par téléphone.	1,02	0,08	5,33	28,86
32. Effectuer intentionnellement votre emploi en deçà des normes acceptables.	1,01	0,08	6,06	38,47
33. Mal faire son travail ou faire un travail incorrect intentionnellement.	1,02	0,10	4,95	25,02
34. Faire un travail lentement ou de façon bâclée intentionnellement.	1,06	0,17	3,17	11,12

Tableau 4

Résultats de l'analyse factorielle avec extraction "Alpha Factoring" et rotation "Oblimin"

Facteur	Items	Indices de saturation <sup>a</sup>			
		I	II	III	IV
Redistribution des ressources et diminution d'effort	Faire un mauvais usage des rabais réservés aux employés.	0,65			
	Fournir des biens ou des services à un prix moindre que celui établi par la compagnie.	0,63			
	Effectuer intentionnellement votre emploi en deçà des normes acceptables.	0,60			
	Donner des biens ou des services gratuitement.	0,45		-0,24	
	Mal faire son travail ou faire un travail incorrect intentionnellement.	0,41		-0,24	
	Faire un travail lentement ou de façon bâclée intentionnellement.	0,41		-0,20	
Pertes de temps au travail	Passer du temps sur Internet pour des raisons qui ne sont pas reliées au travail.		0,72		0,23
	Utiliser les courriels pour des fins personnelles.		0,66		
	S'occuper d'affaires personnelles durant les heures de travail.		0,58		0,26
	Faire des photocopies personnelles au travail.		0,57		
	Poster des colis personnels au travail.		0,40		
	Faire des appels personnels longue distance au travail.		0,39		
Vol de temps	Arriver intentionnellement en retard au travail.			-0,70	
	S'absenter du travail sans raison légitime.			-0,61	
	Rater une journée de travail sans aviser par téléphone.			-0,53	
	Quitter le travail plus tôt sans permission.		0,22	-0,46	
	Utiliser un congé de maladie sans être réellement malade.			-0,41	
	Altérer des feuilles de temps pour être payé plus d'heures que celles travaillées.			-0,36	
Appropriation des ressources	Prendre de l'argent ou des biens appartenant à la compagnie.				0,58
	Dégrader, endommager ou détruire des biens, de l'équipement ou des produits appartenant à la compagnie.				0,54
	Gaspiller les ressources de la compagnie.	0,29		-0,20	0,50
	Discuter de sujets confidentiels avec du personnel non autorisé à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.				0,40
	Prendre des fournitures de bureau de la compagnie.	0,28			0,34
	Utiliser des ressources de la compagnie sans en avoir l'autorisation.		0,23		0,33
Variance expliquée pour chacun des facteurs		18,02%	7,14%	5,53%	3,60%
Alpha de Cronbach pour les items représentés par facteur		0,63	0,76	0,69	0,68

Notes. <sup>a</sup>Les saturations < à .20 ne sont pas affichées

Tableau 5

*Corrélations entre les facteurs*

		I	II	III	IV
I	Redistribution des ressources et diminution d'effort	1			
II	Pertes de temps au travail	.09	1		
III	Vol de temps	.10	0.22*	1	
IV	Appropriation des ressources	.45*	0.37*	0.26*	1

Note: \*  $p < 0,01$

Tableau 6

Correspondance entre les nouvelles dimensions trouvées et les dimensions originales de Gruys et Sackett (2003)

Dimension retrouvée	Items	Dimensions originales
1. Redistribution des ressources et diminution d'effort	Faire un mauvais usage des rabais réservés aux employés. Fournir des biens ou des services à un prix moindre que celui établi par la compagnie. Donner des biens ou des services gratuitement. Effectuer intentionnellement votre emploi en deçà des normes acceptables. Mal faire son travail ou faire un travail incorrect intentionnellement. Faire un travail lentement ou de façon bâclée intentionnellement.	1. Vol 1. Vol 1. Vol 6. Qualité 6. Qualité 6. Qualité
2. Pertes de temps au travail	Passer du temps sur Internet pour des raisons qui ne sont pas reliées au travail. Utiliser les courriels pour des fins personnelles. S'occuper d'affaires personnelles durant les heures de travail. Faire des photocopies personnelles au travail. Poster des colis personnels au travail. Faire des appels personnels longue distance au travail.	4. Temps et ressources 4. Temps et ressources 4. Temps et ressources 4. Temps et ressources 4. Temps et ressources 4. Temps et ressources
3. Vol de temps	Altérer des feuilles de temps pour être payé plus d'heures que celles travaillées. Arriver intentionnellement en retard au travail. S'absenter du travail sans raison légitime. Rater une journée de travail sans aviser par téléphone. Quitter le travail plus tôt sans permission. Utiliser un congé de maladie sans être réellement malade.	4. Temps et ressources 5. Absentéisme 5. Absentéisme 5. Absentéisme 5. Absentéisme 5. Absentéisme
4. Appropriation des ressources	Prendre de l'argent ou des biens appartenant à la compagnie. Prendre des fournitures de bureau de la compagnie. Dégrader, endommager ou détruire des biens, de l'équipement ou des produits appartenant à la compagnie. Discuter de sujets confidentiels avec du personnel non autorisé à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Gaspiller les ressources de la compagnie. Utiliser des ressources de la compagnie sans en avoir l'autorisation.	1. Vol 1. Vol 2. Destruction de biens 3. Usage information 4. Temps et ressources 4. Temps et ressources

**Prédiction des comportements anti-organisationnels au travail par la personnalité, la justice organisationnelle, les normes du groupe et les mécanismes de contrôle**

Guillaume Duguay, Jean-Sébastien Boudrias, Simon Grenier et André Savoie

Université de Montréal, Département de psychologie

**Résumé**

Les motivations qui poussent un employé à commettre des comportements anti-organisationnels au travail (CAOT) peuvent être multiples. Le présent article se penche spécifiquement sur les variables de personnalité propres à l'employé ainsi que sur des variables de l'organisation et du groupe de travail de l'employé susceptibles de l'amener à adopter des CAOT. Une étude par questionnaire a été menée auprès de 355 travailleurs afin de vérifier des hypothèses de liens directs et une hypothèse d'interaction entre les antécédents des CAOT. Plusieurs hypothèses de liens directs sont soutenues. Ainsi, la dimension de personnalité amabilité est liée à une plus faible fréquence des CAOT. La présence d'opportunités de manifester des CAOT et l'absence de mécanismes de détection des CAOT sont liées à une plus grande fréquence de CAOT. Des normes encourageant la manifestation de CAOT au sein du groupe de travail sont également liées à davantage de CAOT. Par contre, une analyse de modération n'a pas permis de déceler un effet d'interaction significatif entre l'amabilité et les normes groupales dans la prédiction des CAOT. En somme, malgré l'absence d'interaction entre ces variables, les liens directs retrouvés entre celles-ci et les CAOT soulignent l'importance pour les organisations de bien comprendre les caractéristiques individuelles et les dynamiques sociales de ses employés qui pourraient conduire à l'adoption de CAOT.

### Contexte théorique

Certains comportements que les employés adoptent à l'encontre des intérêts de leurs propres employeurs coûtent très cher et sont source d'importantes préoccupations pour les entreprises nord-américaines. Les études bisannuelles de PricewaterhouseCoopers (PWC) démontrent par exemple que la fraude et différents autres crimes économiques commis par des employés sont des phénomènes hautement prévalents et coûtent plusieurs millions aux entreprises du monde, année après année (PWC, 2011, 2009, 2007). Par exemple, les résultats du sondage de 2011, effectué auprès de 3 877 organisations, dénotent que 34 % de celles-ci admettent avoir été victimes de crimes économiques dans la dernière année (PriceWaterhouseCoopers, 2011). Cette étude révèle aussi que plus de 54 % des crimes perpétrés étaient causés par des employés. Les coûts moyens de ces actes n'ont pu être estimés avec précision, mais plus d'une organisation sur 10 ont rapporté des coûts annuels supérieurs à 5 millions de dollars américains. Qui plus est, cette étude ne représente qu'une partie du problème puisqu'une multitude d'autres comportements peuvent porter préjudice aux organisations et sont possiblement encore plus fréquents (Gruys et Sackett, 2003).

Robinson et Bennett (1997) ont fait une contribution marquante dans l'étude de ces comportements qualifiés de déviants au travail (*workplace deviance*), en distinguant les comportements dirigés spécifiquement contre l'organisation (*organizational deviance*) et ceux dirigés spécifiquement contre les individus (*interpersonnal deviance*). Comme répertorié dans la méta-analyse de Berry, Ones et Sackett (2007), plusieurs études ont par la suite utilisé cette catégorisation et démontré empiriquement qu'il s'agissait bel et bien de construits distincts et qui comportaient des antécédents différents. Les auteurs de la présente étude ont fait le choix d'étudier spécifiquement les comportements dirigés contre l'organisation (CAOT). Nous



entendrons par CAOT tous les comportements volontaires adoptés par les membres de l'organisation qui ciblent l'organisation et qui ont des conséquences néfastes pour celle-ci. Puisque les antécédents des CAOT diffèrent de ceux des comportements dirigés contre les individus et qu'ils ont un impact financier important pour les organisations et la société, il s'avère pertinent de s'y intéresser.

Les antécédents des CAOT ont fait l'objet d'importantes recensions de la documentation (Robinson et Bennett, 1997; Robinson et Greenberg, 1998; Spector, Fox, Penney, Buurseman, Goh et Kessler, 2005) et méta-analyses (Berry, et al., 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Ones, Viswesvaran, et Schmidt, 1993; Salgado, 2002) qui documentent le lien direct de prédiction de plusieurs variables individuelles et organisationnelles. Ainsi, plusieurs antécédents ont été identifiés comme des sources prometteuses d'explication des CAOT dans diverses organisations (Berry et al., 2007). Certaines variables prépondérantes, telles que la perception de justice organisationnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001) et certaines dimensions de personnalité, telles que la dimension conscience (Conscientiousness) ou la dimension amabilité (Agreeableness) apparaissent comme des antécédents majeurs à considérer dans l'étude des CAOT (Berry et al., 2007). Selon la méta-analyse de Berry et al. (2007), la variance des CAOT expliquée par la dimension amabilité serait de 20 % ( $\rho = -0,44$ ) et celle par la dimension conscience serait de 12 % ( $\rho = -0,35$ ) (Berry et al., 2007).

Il reste néanmoins qu'un pourcentage important de la variance associée à ces comportements reste inexpliqué. À titre d'exemple, l'étude de Liao, Joshui et Chang (2004) présente une analyse de régression hiérarchique multiple qui permet d'expliquer 21 % de la variance de comportements dirigés contre l'organisation par l'ensemble des dimensions de

personnalité du « *Big five* » et différentes variables organisationnelles. L'étude de Simard, St-Sauveur, LeBrock, Lafrenière, Leblanc, Duval et al. (2004), quant à elle, arrive à expliquer 16 % de variance de différents CAOT portant atteinte à la production du travail et environ 8 % de la variance de CAOT portant atteinte à la propriété de l'organisation par différentes variables individuelles et organisationnelles. À notre connaissance et jusqu'à maintenant, c'est principalement dans une optique d'effets simples ou additifs que de telles variables ont été étudiées dans la prédiction des CAOT. Cela dit, certains auteurs commencent à proposer une vision plus intégrée de ces différents prédicteurs où la personnalité agirait d'abord et avant tout comme une variable modératrice entre les liens de variables qui pourraient déclencher la manifestation de CAOT (Spector, 2011). En cela, des interactions entre certaines variables de personnalité et des facteurs environnementaux permettraient de comprendre des relations plus complexes expliquant la manifestation des CAOT (Colbert, Mount, Harter, Witt, et Barrick, 2004; Greenberg, 2002; Scott et Colquitt, 2007; Spector, 2011). Dans la foulée de ces travaux, la présente étude vise à poursuivre les efforts de ces chercheurs en examinant les possibles effets d'interactions entre plusieurs variables ayant été liées aux CAOT. Afin de mieux cerner la complexité du phénomène des CAOT, nous visons à mieux comprendre l'effet unique attribuable à ces diverses causes présumées des CAOT ainsi que d'explorer les interactions possibles entre certaines variables, dont des variables de personnalité, de justice organisationnelle perçue, des normes groupales perçues ainsi que des mécanismes de contrôle mis en place par l'organisation.

### **Justice organisationnelle**

Le concept de justice organisationnelle se définit comme étant la perception des employés quant au degré selon lequel leur organisation les traite de façon juste et équitable (Colquitt et al., 2001). Plusieurs auteurs proposent que les CAOT soient des actions prises par les employés pour répliquer face à une frustration vécue en relation avec une perception d'injustice dans le milieu de travail (Greenberg, 1993; O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996; Robinson et Bennett, 1997; Skarlicki et Folger, 1997). En outre, plusieurs auteurs soutiennent que des pratiques de gestion soutenant un mode de fonctionnement juste et équitable peuvent aider à diminuer l'occurrence de CAOT (Cropanzano, Goldman et Folger, 2003; Everton, Jolton et Mastrangelo, 2005; Greenberg, 1993). Plusieurs méta-analyses soutiennent également cette idée et mettent en lumière des liens probants entre la justice organisationnelle et différents types de CAOT (Berry et al., 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001).

Pour bien comprendre le phénomène, il faut d'abord savoir que la justice organisationnelle présente quatre dimensions principales, c'est-à-dire la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Colquitt, 2001). Chacune de ces dimensions est susceptible d'avoir un impact différent sur les CAOT (Colquitt et al., 2001).

La justice distributive concerne la perception que les récompenses reçues soient appropriées en fonction de l'effort fourni pour accomplir un travail (Colquitt, 2001). Les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et celle de Cohen-Charash et Spector (2001) rapportent toutes deux des corrélations moyennes d'amplitude modérée entre cette forme de justice et les

CAOT, soit respectivement  $r_m = -0,30$  et  $r_m = -0,24^4$ . Par ailleurs, la méta-analyse de Berry et al. (2007) rapporte une corrélation moyenne plus faible ( $r_m = -0,10$ ) entre la justice distributive et les CAOT. D'autres études comme celle de Henle (2005) ( $r = -0,20$ ) et de Scott et Colquitt (2007) ( $r = -0,20$ ) rapportent aussi des liens de faible à modéré entre ces variables. Il semble donc que les individus qui perçoivent avoir reçu un salaire ou des récompenses qui ne correspondent pas à l'effort fourni ou aux compétences requises pour exécuter une tâche pourraient commettre des CAOT de façon à rétablir l'équilibre (Adams, 1965). Par exemple, ces individus pourraient décider de travailler à un rythme plus lent ou encore de s'approprier certaines ressources appartenant à la compagnie. En somme, les divers résultats retrouvés dans la documentation nous permettent de poser l'hypothèse qui suit.

Hypothèse 1a : Plus la justice distributive perçue est grande, moins les employés adopteront des CAOT au travail.

La justice procédurale, quant à elle, concerne la perception que les procédures servant à déterminer les récompenses accordées pour le travail effectué ont été justes et équitables (Colquitt, 2001). Cohen-Charash et Spector (2001) rapportent un lien négatif d'amplitude modérée ( $r_m = -0,29$ ) tout comme Colquitt et ses collègues (2001) ( $r_m = -0,31$ ) entre les CAOT et la justice procédurale. De leur côté, Berry et al. (2007) rapportent un lien de plus faible amplitude entre ces variables ( $r_m = -0,18$ ). L'étude de Scott et Colquitt (2007) rapporte un lien

---

<sup>4</sup> L'ensemble des corrélations rapportées d'autres études qui sont présentées dans cet article sont significatives à  $p < 0,05$  ou à un seuil plus petit. Conséquemment, les seuils de signification ne seront pas rapportés de façon à alléger le texte.

plus fort entre différents comportements contre-productifs et la justice procédurale ( $r = -0,51$ ). Dans cette logique, les individus percevant avoir été traités injustement dans le processus menant à l'attribution des ressources pourraient tenter de répliquer face à l'injustice en portant à leur tour atteinte à l'organisation. Cela dit, à notre connaissance, peu d'études rapportent des liens aussi forts entre ces variables. Basée sur ces résultats probants, bien que d'amplitudes variées, nous émettons l'hypothèse suivante.

Hypothèse 1b : Plus la justice procédurale perçue est grande, moins les employés manifesteront des CAOT au travail.

La justice interpersonnelle traite de la perception que la ou les personnes responsables de déterminer l'octroi des récompenses pour le travail accompli traitent le travailleur de façon respectueuse et appropriée. Selon Colquitt et ses collègues (2001), cette forme de justice présente un lien avec les CAOT ( $r_m = -0,35$ ) d'amplitude comparable à la justice procédurale ou à la justice distributive comme nous l'avons rapporté précédemment. Cela dit, Berry et al. (2007) présentent dans leur méta-analyse un lien plus faible entre cette forme de justice et des comportements de déviance organisationnelle ( $r_m = -0,18$ ). Scott et Colquitt (2007) rapportent un lien fort ( $r = -0,51$ ) tandis qu'Henle (2005) rapporte un lien faible ( $r = -0,24$ ) entre la justice interpersonnelle et différents comportements nuisibles aux organisations. Le lien entre la justice interpersonnelle et les CAOT peut s'expliquer de façon différente qu'avec les deux autres formes de justices discutées précédemment et ceci pourrait expliquer les liens plus faibles retrouvés dans les écrits scientifiques. Dans l'optique où les personnes qui sont responsables de l'attribution des ressources ont une position dans l'organisation qui les place

comme un représentant de l'employeur, des comportements irrespectueux ou inappropriés de leur part pourraient générer une réaction d'hostilité qui ne se manifesteraient pas nécessairement envers l'individu. Si le travailleur perçoit cette personne comme un représentant de l'organisation, il pourra s'en prendre à l'organisation en détruisant du matériel ou encore en s'absentant du travail sans raison. Cela dit, il est aussi possible que l'individu s'en prenne directement à cette personne plutôt qu'à l'organisation. Ainsi, les résultats trouvés, bien que disparates, soutiennent l'hypothèse ci-dessous.

Hypothèse 1c : Plus la justice interpersonnelle perçue est grande, moins les employés manifesteront des CAOT au travail.

Enfin, la justice informationnelle traite de la perception que l'information reçue concernant les procédures et décisions d'attribution des récompenses est appropriée et complète (Colquitt, 2001). Colquitt et ses collègues (2001) dans leur méta-analyse rapportent une corrélation modérée ( $r = -0,33$ ) entre la justice informationnelle et différents comportements négatifs au travail. Berry et al. (2007) observent un lien de très faible amplitude, mais dont l'intervalle de crédibilité exclut zéro ( $r_m = -0,06$ ) entre cette forme de justice et des comportements de déviance organisationnelle. Kwak (2006), dans son étude, rapporte un lien de faible amplitude entre divers comportements contre-productifs au travail et la justice informationnelle ( $r = -0,16$ ). Lorsque l'information fournie sur l'attribution des ressources est perçue comme insuffisante, cela peut générer de la méfiance chez les employés qui pourraient par exemple douter que les règles et procédures de l'entreprise ont été respectés ou encore que du favoritisme a été présent dans l'attribution des ressources. Ce faisant, les

individus qui perçoivent ces injustices pourraient à leur tour être tentés de répliquer contre l'organisation par divers CAOT. En tenant compte de l'ensemble de ces résultats, il est possible de formuler l'hypothèse qui suit.

Hypothèse 1d : Plus la justice informationnelle perçue est grande, moins les employés adopteront des CAOT au travail.

### **Opportunités et sanctions perçues**

Selon Langton et Hollinger (2005), il est possible de réduire la manifestation des CAOT en diminuant les opportunités de commettre aisément un geste malhonnête. Ceci peut alors se faire de deux façons; soit en rendant la cible du comportement plus difficilement accessible ou soit en instaurant des mécanismes de contrôle (humain ou technologique) augmentant les chances de détection. Par ailleurs, Hollinger et Clark (1983) soulignent qu'il ne faut pas seulement que l'individu soit sûr d'être pris à commettre un délit pour qu'il n'adopte pas un comportement anti-organisationnel, mais également qu'il perçoive qu'une sanction assez sévère lui sera imposée s'il se fait prendre. La théorie de Gottfredson et Hirschi (1990) soutient également que l'opportunité perçue serait un facteur déterminant dans la manifestation de comportements délinquants. La logique derrière cette théorie peut être expliquée de différentes façons. D'abord, la présence accrue d'opportunité augmenterait directement la probabilité qu'un comportement puisse être émis dans l'optique où l'individu cherche à émettre ce comportement. Cela dit, Gottfredson et Hirschi (1990) soutiennent également que pour des individus ayant peu de contrôle sur leurs pulsions, l'opportunité créerait une tentation supplémentaire qui conduirait au comportement. Supportant cette

théorie, l'étude de Longshore (1998) montre un lien significatif entre les comportements de crime contre la propriété et les opportunités de commettre ce type de crime ( $r = 0,15$ ) et entre les comportements de crime contre la personne et les opportunités de commettre ce type de crime ( $r = 0,16$ ). De son côté, Bolin (2004) montre l'existence d'un lien entre des cas de malhonnêteté académique et les opportunités perçues de commettre ces crimes ( $r = 0,35$ ). Enfin, Smith (2004) rapporte, dans sa recension de la documentation, cinq études pour lesquelles l'opportunité possède un effet principal significatif sur des comportements délinquants ou criminels (par exemple des comportements de vol, de duperie, de violence physique ou de dégradation de la propriété d'autrui). En somme, les différents appuis empiriques recensés permettent de poser l'hypothèse suivante.

Hypothèse 2a : Moins les employés percevront que les opportunités de manifester des CAOT sont fréquentes, moins ils adopteront des CAOT.

Par ailleurs, l'étude de Tonglet (2001) suggère que les mécanismes de contrôle mis en place par certaines organisations pourraient avoir un effet atténuant sur certains comportements nuisibles à ces organisations comme les vols de marchandises par des clients. Dans cette étude, des liens ont été trouvés entre la croyance que la sécurité du commerce est déficiente et les intentions de voler chez une population d'étudiants ( $r = 0,59$ ) ou de consommateurs ( $r = 0,37$ ). En outre, cette étude rapporte également un lien négatif entre les croyances d'être appréhendé et les intentions de voler ( $r = -0,51$ ) chez les individus ayant volé récemment. Par conséquent, les résultats de cette étude indiquent que même s'ils ont déjà commis un vol sans être appréhendés, les individus à l'étude se montraient moins enclins à



commettre un nouveau vol s'ils percevaient qu'ils pourraient être pris à le faire dans le contexte de l'étude. De leur côté et au regard de leur revue de la documentation sur des moyens de surveillance électronique, Chen et Ross (2005) soutiennent que l'utilisation de caméras pour surveiller la performance des employés, des systèmes de géolocalisation sur les véhicules de l'entreprise ou encore la vérification de l'utilisation des courriels des employés peuvent être des méthodes efficaces de réduire la manifestation de certains comportements nuisibles pour l'organisation. Enfin, Smithikrai (2008) démontre un impact important des mécanismes de contrôle pouvant être mis en place par les organisations pour diminuer l'adoption de comportements contre-productifs. En somme, dans un contexte organisationnel, le manque de supervision ou encore le peu de mécanismes de sécurité pour protéger des ressources pourraient conduire certains individus à penser que ces ressources ne sont pas essentielles à l'organisation puisqu'elle ne les protège pas. Par ailleurs, l'absence de tels mécanismes diminue la probabilité qu'une sanction puisse être imposée et rend le comportement plus attrayant.

Hypothèse 2b : Plus les employés perçoivent que des moyens sont mis en place par leur organisation pour détecter les CAOT, moins ils manifesteront de CAOT.

En ce qui concerne la sévérité des sanctions imposées aux individus ayant agi selon un comportement non désirable, les résultats obtenus par Hollinger et Clark (1983) démontrent que la sévérité des sanctions influence la probabilité qu'un individu commette un vol. Par ailleurs, leurs résultats indiquent également que la certitude d'être pris à commettre le vol influence aussi, et de façon plus importante encore, la probabilité d'implication dans un vol.

Cette étude d'Hollinger et Clark (1983) faisait suite à une autre étude (Hollinger et Clark, 1982) où l'ampleur des sanctions associées avait été mise en lien avec la déviance de propriété (comportements portant atteinte à des biens matériels) ( $r = -0,16$ ) et avec la déviance de production (comportements portant atteinte à la qualité ou à la quantité du travail accompli par l'employé) ( $r = -0,21$ ). Des résultats similaires ont également été retrouvés dans une étude plus récente (Luther, 2000) où la déviance de propriété était liée aux sanctions associées à ce type de déviance ( $r = -0,21$ ) et où la déviance de production était liée aux sanctions spécifiques associées ( $r = -0,18$ ). Encore une fois, si les sanctions généralement imposées pour un comportement sont faibles, il est raisonnable de croire que les individus y verront une forme de tolérance ou d'acceptation de la part de l'organisation. Qui plus, même pour les individus qui n'auraient pas poussé la réflexion à ce niveau, ceux qui voudraient commettre des CAOT peuvent aussi simplement raisonner que le bénéfice anticipé du comportement est supérieur à la punition possiblement imposée. L'ensemble de ces résultats permet de fonder l'hypothèse qui suit.

Hypothèse 2c : Plus les employés perçoivent que les sanctions seront importantes s'ils manifestent des CAOT, moins ils adopteront des CAOT.

En résumé, il semble que plusieurs études soutiennent que le fait de réduire les opportunités de manifester les CAOT, d'augmenter les moyens de détection et de s'assurer qu'une punition suffisamment dissuasive soit appliquée constitue des techniques permettant d'éliminer, du moins en partie, certains comportements nuisibles aux organisations. Par ailleurs, il semble que plusieurs moyens de surveillance et de contrôle du comportement des

employés soient déjà mis en application dans plusieurs organisations (Chen et Ross, 2005; Langton et Hollinger, 2005).

### **Personnalité**

Comme discuté en introduction de l'article, la personnalité représente une des variables prévisionnelles expliquant la manifestation des comportements contre-productifs au travail. Du côté des variables de personnalité, il est maintenant établi que le modèle du « Big Five » soit prédominant dans la prédiction de la performance en emploi (Barrick et Mount, 1991) et plus spécifiquement dans la prédiction des comportements dirigés contre les organisations (Berry et al., 2007). Plus particulièrement, les dimensions conscience et amabilité sont celles qui présentent les liens les plus forts avec différentes mesures de CAOT dans la méta-analyse de Berry et al. (2007). Le lien unissant diverses variables de personnalité aux CAOT oscillant près de  $r = 0,40$  pour la dimension conscience et de  $r = 0,30$  pour la dimension amabilité (Colbert et al., 2004; Liao et al., 2004; Scott et Colquitt, 2007; Simard et al., 2004). En outre, une étude de Smithikrai (2008) établit également que les dimensions conscience et amabilité seraient celles ayant le plus d'influence sur les CAOT. Considérant que le pouvoir prédictif de ces variables de personnalité est important, sans pour autant expliquer toute la variance des CAOT, certains auteurs proposent de considérer ces variables comme des prédispositions individuelles capables d'influencer le lien entre des variables situationnelles pouvant provoquer les CAOT (Colbert et al., 2004; Greenberg, 2002; Scott et Colquitt, 2007). En ce qui concerne la dimension conscience, il faut rappeler que les individus ayant ce trait de façon prononcé seront plus enclins à respecter les règles, à travailler de façon assidue et diligente ou encore à manifester un sens du devoir plus important envers leur organisation (Costa et McCrae, 1992). Commettre des CAOT serait en quelque sorte contraire à leur éthique de

travail habituelle. Ces individus manifesteraient moins de CAOT et ce même dans un contexte où ils suspectent peu d'être punis pour un tel comportement. En ce qui concerne la dimension amabilité, les individus ayant un trait élevé sur celle-ci auront davantage tendance à se comporter de façon à plaire aux autres et à préserver de bonnes relations (Costa et McCrae, 1992). Conséquemment, ils seront moins enclins à commettre des CAOT puisque ceci pourrait entraîner de la désapprobation de la part de leurs supérieurs, de leurs collègues ou encore de leur entourage personnel si cela venait à être connu. C'est donc dans cette perspective que les variables de personnalité seront considérées comme des variables prévisionnelles en elles-mêmes ainsi que comme variables pouvant modérer les effets du contexte, tel qu'il sera exposé ultérieurement.

Hypothèse 3a : Plus la dimension de personnalité conscience est élevée, moins la personne adoptera des CAOT.

Hypothèse 3b : Plus la dimension de personnalité amabilité est élevée, moins la personne manifestera de CAOT.

### **Normes groupales**

Ajzen (1991) propose que les normes subjectives (à savoir les normes perçues par un groupe de référence donné, telles que perçues par le sujet) aient un impact important sur la manifestation d'un comportement, quel qu'il soit. L'auteur rapporte notamment une corrélation de  $r = 0,40$  entre la norme subjective et l'intention d'agir selon des comportements tels que tricher, voler à l'étalage et mentir. Les normes perçues par les individus peuvent donc influencer leurs comportements. Ainsi, au sein d'un groupe, d'un service ou d'une

organisation, il semble que des attentes comportementales soient exprimées et que, lorsqu'elles sont perçues et adoptées par les employés, elles influencent dans une plus ou moins grande mesure la manifestation de CAOT. Cela dit, Ajzen (1991) souligne dans son étude la nécessité que le jugement du groupe de référence revête une importance significative aux yeux du sujet pour que l'intention comportementale en soit influencée.

En ce qui a trait aux CAOT, Kulas, McInnerney, DeMuth et Jadwinski (2007) ont trouvé des corrélations variant de  $r = 0,14$  à  $r = 0,19$  entre la perception que les collègues acceptent le vol de la propriété de l'entreprise et divers comportements de vol au travail. Plusieurs autres auteurs ont également été en mesure de répliquer de tels résultats (Ashforth et Vikas, 2003; Kamp et Brooks, 1991; Luther, 2000). Enfin, de façon plus spécifique, Levine et Jackson (2002) démontrent des liens entre les normes comportementales des employés d'un département quant au vol ainsi que les pertes d'inventaire dues au vol à un niveau départemental (analyses réalisées auprès de 17 départements d'une chaîne de magasins). Ainsi, plus un groupe d'employés considère le vol comme un comportement acceptable et plus ces derniers risquent de voler. Ces auteurs soulignent par ailleurs l'importance qu'une certaine période de temps en emploi doive s'écouler avant que le processus de socialisation prenne forme et qu'un effet normatif puisse s'observer sur les comportements des travailleurs. Ce qu'il faut comprendre dans le phénomène des normes du groupe de travail, c'est qu'elles induiront différents biais dans la perception de l'environnement de l'individu. Par exemple, si tous les membres d'une équipe de travail prennent une pause plus longue, l'individu pourrait percevoir que ce comportement est normal et accepté par l'organisation. Il est même possible que ses collègues l'encouragent à prendre cette pause de plus longue durée. Alors, l'individu ne manifesterait pas ce comportement par paresse ou pour nuire à l'organisation, mais plutôt

parce qu'il finit par voir ce comportement comme normal et pour faciliter son intégration au sein du groupe.

Hypothèse 4 : Plus les normes du groupe perçues par l'employé découragent la manifestation de CAOT, moins il adoptera de CAOT.

### **Normes et personnalité**

Considérant l'influence attendue des normes du groupe de travail et considérant que les individus présentant un score élevé à la dimension « Amabilité » cherchent à répondre aux attentes des autres, il est possible d'anticiper que ces derniers seront influencés plus fortement par les normes du groupe relatives aux CAOT. À l'opposé, les individus qui présenteraient un score plus faible à la dimension « Amabilité », auraient possiblement une inclination plus grande à commettre des CAOT, tel que stipulé dans l'hypothèse 3b, mais ils seraient moins influencer par les normes de groupe quant à la manifestation de CAOT. Relativement à cette idée, l'étude de Smithikrai (2008) souligne l'importance que peuvent avoir les normes perçues et certaines variables de personnalité, dont notamment la dimension Amabilité, sur les CAOT. Plus spécifiquement, cette étude rapporte un effet d'interaction entre la dimension Amabilité et les normes du groupe, de telle sorte que plus les normes sont laxistes ou encouragent les CAOT et plus la dimension Amabilité établit un lien fort avec la manifestation de CAOT. Se basant sur la théorie interactionniste de la « force situationnelle » de Mischel (1977), Smithikrai (2008) explique qu'une situation peut avoir une influence forte ou faible sur le choix d'adopter un comportement. Dans une situation où les influences externes, comme les normes du groupe, seraient peu présentes, la personnalité aurait une influence plus importante

sur les CAOT que lorsque les influences externes sont fortes. Dans son étude, Smithikrai évalue la force de la situation en mesurant la présence de normes groupales concernant des comportements contre-productifs ainsi que les moyens mis en place par l'organisation pour surveiller la performance des individus. Les résultats de Smithikrai (2008) appuient ses hypothèses, puisque dans des situations où l'influence de la situation est forte, une analyse de régression hiérarchique lui permet d'expliquer 28 % de la variance par l'influence des variables de personnalité conscience et amabilité, tandis que dans une situation où l'influence de la situation est faible, la même analyse permet d'expliquer 47 % de la variance. En somme, selon la perspective de Smithikrai (2008), les normes auraient une influence prépondérante dans le choix de manifester des CAOT en permettant ou en inhibant l'expression de certaines dimensions de la personnalité.

L'étude de Levine et Jackson (2002) amène aussi à anticiper que l'amabilité puisse jouer un rôle variant selon les contextes sociaux. En effet, leur étude montre un lien positif entre l'amabilité et les pertes de marchandises à un niveau départemental. Ces résultats pourraient s'expliquer dans la mesure où une norme favorable aux CAOT au sein du département pourrait avoir lié positivement l'amabilité et les CAOT dans ce cas. En effet, le niveau élevé d'amabilité au sein du groupe amène une plus grande conformité aux attentes et normes du groupe, ce qui peut augmenter la prévalence des CAOT, si ces dernières y sont favorables. L'ensemble des éléments revus dans cette section nous amène à formuler une dernière hypothèse.

Hypothèse 5 : La relation entre les normes perçues et la manifestation de CAOT sera modérée par la dimension de personnalité Amabilité de telle sorte que plus la dimension Amabilité est élevée, plus le lien entre les normes et l'adoption de CAOT sera important.

## **Méthodologie**

### **Échantillon**

Au total, 387 travailleurs québécois ont été recrutés par des étudiants en formation dans une université québécoise. Les participants ont rempli un questionnaire comportant les différents instruments de mesure faisant l'objet de cette étude. De ce nombre, 355 ont été retenus pour les analyses principales de cette étude, après avoir effectué les analyses préliminaires. Tel que présenté ultérieurement dans les analyses préliminaires, les individus ayant un score de désirabilité sociale trop élevé ont été retirés de l'échantillon. La très grande majorité de l'échantillon, soit 342 personnes (96 %) ont rempli le questionnaire en ligne tandis que les 13 autres personnes (4 %) ont préféré répondre au questionnaire en format papier. L'échantillon est majoritairement composé de femmes ( $n = 234$ , 66 %) et leur âge moyen est de 30,43 ans (É.T. = 11,73 ans). Sur ces éléments, notre échantillon diffère de la population générale québécoise qui compte 50,4 % de femmes et dont l'âge moyen est de 40,7 ans (Girard, 2010). Une proportion importante des répondants possède un diplôme universitaire ( $n = 159$ , 45 %) ou un diplôme collégial ( $n = 133$ , 37 %), tandis qu'une proportion plus faible possède un diplôme d'études secondaires ou ne possède aucun diplôme (17,28 %). Encore une fois, notre échantillon se distingue de la population active québécoise qui compte 52,4 % de gens qui possèdent un diplôme de niveau secondaire ou ne possède aucun diplôme. En moyenne, ces personnes travaillent pour la même organisation depuis 5,10 années (É.T. =



6,80) et se trouvent dans le même poste depuis 4,97 années (É.T. = 6,53). La majorité d'entre elles ont un emploi régulier à temps plein ( $n = 186$ , 53 %), travaillent 30 heures ou plus par semaine ( $n = 233$ , 66 %) et n'ont pas de responsabilités de gestion ( $n = 181$ , 70 %). Le tableau 1 expose l'ensemble des caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon.

---

Tableau 1

---

### **Méthode de recrutement**

Les participants ont été recrutés par le biais d'une méthode d'échantillonnage de convenance. Les personnes contactées pour répondre au questionnaire recevaient une invitation par courriel contenant un hyperlien vers le site sécurisé hébergeant le questionnaire en ligne ou encore se sont fait remettre une copie papier du questionnaire. Dans les deux cas, un formulaire de consentement expliquait les objectifs de l'étude et l'utilisation qui serait faite des données. Ce formulaire présentait également un engagement de la part des chercheurs à ne pas diffuser d'information susceptible de permettre l'identification des répondants et à garantir que les questionnaires demeurent complètement anonymes. Il était également indiqué aux participants invités à répondre au questionnaire qu'ils devaient être majeurs et à l'emploi de l'organisation depuis au moins un mois pour participer à l'étude. Aucun participant n'a dû être rejeté de l'échantillon en raison de ces critères et seulement trois personnes ont rapporté faire partie de leur organisation depuis seulement un mois. La moyenne de l'échantillon se situait à 5,10 an d'ancienneté au sein de l'organisation tandis que la médiane se situait à 2,71 années.

## **Instruments de mesure**

### **Désirabilité sociale**

Dans le cas où des comportements rapportés seraient associés à une image négative, ce qui est le cas pour les CAOT, il est d'usage de pouvoir évaluer à quel point les individus ont cherché à se présenter sous un jour plus favorable selon une mesure de désirabilité sociale (Hays, Hayashi et Stewart, 1989). La mesure en cinq items de Hays et al. (1989) a été choisie, puisqu'elle permet d'évaluer de façon succincte si des participants ont cherché à se présenter sous un jour favorable par rapport au sujet à l'étude. Cette mesure contient des items comme : « Je suis toujours courtois même envers les personnes qui sont très désagréables. » Aussi, cet outil possède l'avantage d'éveiller peu les soupçons quant à sa réelle nature, puisque les items sont similaires aux énoncés du questionnaire de personnalité utilisés dans la présente étude et ils ont pu être intégrés à celui-ci, étant donné que l'échelle de réponse était la même. Cette facilité de dissimulation le rend potentiellement plus difficilement falsifiable lorsqu'il est intégré à un questionnaire de personnalité (Hays et al., 1989).

### **Opportunités d'adopter des CAOT**

Pour mesurer à quel point les participants ont des opportunités d'adopter les CAOT et le niveau d'entraves ou de conséquences qui existent dans l'environnement de travail lorsque des CAOT sont manifestés, les participants ont été invités à répondre à trois questions formulées par les chercheurs de la présente étude. Une question visait à vérifier les opportunités de commettre les gestes décrits dans la mesure des CAOT. Une question visait à vérifier si l'organisation met en place des moyens permettant de détecter ces comportements. Finalement, une question était posée pour vérifier si les sanctions imposées par l'organisation sont considérées comme suffisamment dissuasives par les employés. Chacune de ces questions

était mesurée sur une échelle d'accord en cinq points de type Likert allant de « 1 = Tout à fait en accord » à « 5 = Tout à fait en désaccord ». Le libellé complet de ces questions est fourni dans l'annexe I.

### **Justice organisationnelle**

La version française de l'outil développé par Colquitt (2001) a été utilisée pour mesurer la justice organisationnelle. Cet instrument inclut les mesures de justice distributive (7 items), de justice interpersonnelle (4 items), de justice informationnelle (5 items) et de justice procédurale (4 items). L'échelle de réponse de cet instrument comporte cinq points d'ancrage allant de « 1 = Dans une très faible mesure » à « 5 = Dans une très grande mesure » et pour lesquels il était demandé aux participants d'indiquer dans quelle mesure l'item reflétait la situation qui prévaut dans son organisation concernant la rémunération, les avantages et les bénéfices reçus. L'item « Ceux-ci correspondent-ils au travail que vous avez fourni? » était par exemple utilisé pour évaluer la justice distributive, tandis que l'item « Ces procédures ont-elles été appliquées de façon cohérente ? » était utilisé pour évaluer la justice procédurale. Concernant les individus responsables de la distribution des ressources, l'item « Vous ont-ils traités poliment » était utilisé pour mesurer la justice interpersonnelle et l'item « Ont-ils expliqué de façon complète les procédures utilisées pour décider de la notation ? » était utilisé pour mesurer la justice informationnelle. La version utilisée de cette mesure est la traduction effectuée par Jouglaard-Tritschler et Steiner (2005). Celle-ci présente des indices de cohérence interne satisfaisants pour chacune des quatre dimensions ( $\alpha$  entre 0,75 et 0,90) selon ses auteurs.

## CAOT

L'instrument retenu pour mesurer les CAOT est une traduction et une adaptation de l'instrument proposé par Gruys et Sackett (2003). Ce dernier instrument se veut une mesure la plus exhaustive possible des comportements contre-productifs au travail. Cette mesure contient 66 items dont 34 s'appliquent aux comportements dirigés directement contre l'organisation et 22 dont la cible est les individus membres de l'organisation. La validation de la version française de cette mesure montre des indices de fidélité et de validité adéquats (Duguay, Boudrias et Savoie, 2016). Les items de l'instrument adapté font partie de 6 des 11 dimensions postulées par Gruys et Sackett (2003). La mesure adaptée par Duguay et al. (2016) ne cible que les CAOT et invite les participants à rapporter leurs comportements en ce sens (1 = « jamais » à 7 = « une fois par jour »). Un exemple d'énoncé serait « Prendre de l'argent ou des biens appartenant à la compagnie ». Malgré la structure en quatre dimensions, retrouvée par Duguay et al. (2016), les analyses présentées ultérieurement utiliseront le score global de la mesure des CAOT plutôt que les scores aux sous-échelles. Ce choix repose d'abord sur le fait que l'indice de cohérence interne de l'échelle globale qui est de  $\alpha = 0,75$  est plus acceptable que les indices de cohérence internes des sous-échelles qui varient de  $\alpha = 0,63$  à  $\alpha = 0,76$ . Également, il n'y avait pas de fondement théorique permettant d'établir des hypothèses différenciées sur les dimensions de cet instrument.

## Normes groupales

La mesure de la norme perçue au sein du groupe de collègues quant au CAOT recourt aux mêmes items que ceux employés pour mesurer les CAOT. Ainsi, pour chacun des items, le participant à l'étude devait indiquer l'attitude que ses collègues auraient par rapport au fait que le participant manifeste le comportement. L'échelle de réponse était en sept (7) points

d'ancrage (1 = Ils m'interdisent ouvertement d'agir ainsi, 2 = Ils veulent que je n'agisse pas ainsi, 3 = Ils s'attendent à ce que je n'agisse pas ainsi, 4 = Ils n'ont aucune attente envers ceci, 5 = Ils s'attendent à ce que j'agisse ainsi, 6 = Ils veulent que j'agisse ainsi, 7 = Ils m'encouragent ouvertement à agir ainsi).

### **Personnalité**

L'instrument IPIP (Golberg, 1999) a permis d'évaluer les dimensions « conscience » et « amabilité » chez les participants. Les versions en 16 items de chacune de ces dimensions qui ont été choisies présentent de bons indices de cohérence interne (Conscience,  $\alpha = 0,90$ ; Amabilité,  $\alpha = 0,85$ ) selon Golberg (1999). La dimension « amabilité » comporte des items concernant le désir de maintenir des relations harmonieuses avec les autres, comme « Je suis plutôt flexible dans mes opinions lorsque les gens ne sont pas d'accord avec moi. ». La dimension « conscience » comporte des items concernant la rigueur et l'esprit consciencieux de la personne, comme « Je révise souvent mes travaux plusieurs fois pour vérifier les erreurs ». Chacune de ces dimensions comporte 8 items pondérés négativement et 8 items pondérés positivement. Tous les items comportent une échelle de réponse en cinq points allant de « 1 = Fortement en désaccord » à « 5 = Fortement en accord » et demandant à quel point l'énoncé correspond au répondant.

## Résultats

### Analyses préliminaires

Des analyses ont été effectuées sur l'ensemble des variables à l'étude pour identifier les données extrêmes et retirer de l'échantillon les participants qui se trouvaient à plus de trois écarts-types (3,29) de la moyenne sur l'une ou l'autre des variables à l'étude (Tabachnick, et Fidell, 2007). Une attention particulière a également été accordée à la variable de désirabilité sociale, puisque le sujet des CAOT pose habituellement un problème à ce niveau, étant donné le caractère négatif et socialement répréhensible de ceux-ci. Ainsi, les participants ayant un score supérieur à plus de deux écarts-types à la moyenne ( $x > 2,80$ ) soit un score de 3, 4 ou 5 ont été retirés de l'échantillon. Trois-cent cinquante-cinq (355) participants sur les 387 ayant rempli le questionnaire ont donc été conservés pour les analyses subséquentes. Une fois cette modification apportée, la moyenne des items de désirabilité sociale endossés est passée de 0,74 (E.T. = 1,03) à 0,51 (E.T. = 0,70). Également, des analyses ont été effectuées pour valider que les postulats de linéarité, d'absence de multicollinéarité et d'homoscédasticité étaient respectés pour les variables qui feront l'objet plus loin de régressions hiérarchiques multiples. Pour ce qui est du postulat de linéarité, l'inspection visuelle de l'histogramme des résidus démontre une répartition normale des résidus ( $\bar{x} = -0,03$ , E.T. = 0,90) et le diagramme de régression des résidus standardisés observés en fonction des résidus prédits nous permet d'observer une répartition linéaire. En ce qui concerne la multicollinéarité, les indices de tolérance variant de 0,97 à 0,99 d'une part, et les indices VIF inférieurs à 10 (variant de 1,01 à 1,03) d'autre part, respectent les recommandations et sont considérés satisfaisants (Field, 2005). Enfin, le diagramme de dispersion des résidus standardisés en fonction des prévisions standardisées démontre un nuage de points bien dispersés sans linéarité apparente.

### Statistiques descriptives

Pour l'ensemble des instruments de mesure utilisés dans cette étude, des statistiques descriptives furent calculées ainsi que les indices permettant de s'assurer de la normalité des données et pour évaluer le degré de cohérence interne des instruments. Les statistiques descriptives ainsi calculées pour les instruments se trouvent dans le tableau 2.

---

Tableau 2

---

### Analyses corrélationnelles

Des analyses corrélationnelles permettant une vue d'ensemble des liens entre toutes les variables à l'étude se trouvent dans le tableau 3. Plusieurs variables sociodémographiques ont été mesurées dans le questionnaire de l'étude. Seuls l'âge des participants, le niveau de scolarité ainsi que le nombre d'années d'expérience dans le poste se trouvent au tableau 3, puisque seulement celles-ci sont en lien avec les CAOT. Cela dit, l'âge des participants et le nombre d'années d'expérience dans le poste sont des variables fortement corrélées ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,01$ ). Lorsque l'âge est utilisé comme variable de contrôle dans une corrélation partielle entre les CAOT et le nombre d'années d'expérience dans le poste, la relation n'est plus significative ( $r = -0,04$ ;  $p = 0,42$ ). Ainsi, seulement l'âge et le niveau de scolarité sont conservés comme variables contrôle pour les analyses subséquentes. D'un point de vue théorique, le lien entre l'âge et les CAOT peut s'expliquer par un contrôle de soi plus faible chez des individus plus jeune tel que le proposent Gottfredson et Hirschi (1990). Un lien similaire est également rapporté dans la méta-analyse de Berry, Ones et Sackett (2007) entre les comportements de déviance organisationnelle et l'âge. En ce qui concerne le niveau de

scolarité, le lien positif entre cette variable et les CAOT est surprenant puisque, à notre connaissance, il y a peu d'étude qui rapporte un tel lien. Cela dit, il est possible de croire que les individus avec un niveau de scolarité plus élevé travailleraient davantage dans des emplois avec plus de responsabilités et auraient possiblement plus de latitude pour commettre des CAOT. Il importe donc de contrôler l'impact de ces deux variables pour être en mesure d'évaluer convenablement les hypothèses de recherche. Toutes les corrélations présentées aux hypothèses 1 à 4 sont des corrélations partielles pour lesquelles les variables de l'âge et du niveau de scolarité ont servi de variables contrôle.

---

Tableau 3

---

Également, une analyse de régression a été menée pour établir les coefficients de régression respectifs des différentes variables indépendantes sur les CAOT.

---

Tableau 4

---

Le tableau 4 permet également d'observer que l'âge et le niveau de scolarité sont les seules variables sociodémographiques qu'il est nécessaire de conserver comme variables de contrôle dans les analyses subséquentes. Par ailleurs, il est possible d'observer que ces variables sont également celles qui ont le poids le plus important dans la prédiction des CAOT, suivies par l'absence d'opportunité, les normes favorables aux CAOT, l'amabilité et les moyens de détection des CAOT.



**Hypothèses 1 a, b, c et d : CAOT et justice**

Comme les indices de corrélation le démontrent, l'hypothèse selon laquelle plus la justice organisationnelle est faible, plus les gens manifesteront de CAOT n'a pas été confirmée. Dans la présente étude, aucun lien significatif n'a été établi entre les CAOT et la justice organisationnelle sur le plan global ou avec les quatre sous-dimensions de justice organisationnelle.

**Hypothèses 2 a, b et c : CAOT et opportunités**

Les résultats obtenus dans la présente étude soutiennent l'hypothèse selon laquelle les opportunités perçues sont liées aux CAOT. D'une part, une corrélation partielle positive significative a été trouvée entre la présence d'opportunités d'adopter des CAOT et la fréquence de manifestation des CAOT ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,01$ ). D'autre part, un lien négatif a aussi été confirmé entre les comportements adoptés et la présence de moyens de détection dans l'organisation qui visent à détecter la manifestation de CAOT ( $r = -0,14$ ;  $p < 0,05$ ). Cependant, la gravité des sanctions qui peuvent être imposées aux personnes qui agissent selon des CAOT ne s'avère pas liée à la fréquence de manifestation des CAOT ( $r = -0,03$ ;  $p = 0,63$ ).

**Hypothèses 3 a et b : CAOT et personnalité (conscience et amabilité)**

L'hypothèse voulant que plus la dimension de personnalité conscience soit élevée chez un individu, moins il adopte de CAOT n'a pas été confirmée. Toutefois, l'hypothèse voulant que plus la dimension de personnalité amabilité soit élevée, moins il adopte de CAOT a été confirmée. Une corrélation partielle négative significative a en effet été retrouvée entre la dimension de personnalité Amabilité et les CAOT ( $r = -0,14$ ;  $p < 0,01$ ).

**Hypothèse 4 : CAOT et normes**

L'hypothèse selon laquelle plus les normes du groupe perçues par un individu tendent à décourager la manifestation de CAOT, moins il adopte lesdits comportements a été confirmée. Une corrélation partielle positive significative a été retrouvée entre les normes perçues et les CAOT ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ).

**Analyse de modération****Hypothèse 5 : CAOT et normes, modéré par « amabilité »**

Une analyse de régression hiérarchique multiple a été effectuée pour vérifier si un effet d'interaction existait entre les normes perçues quant aux CAOT et la variable de personnalité « amabilité ». Dans une première étape, les deux variables contrôle, soit l'âge et le niveau de scolarité, ont été insérées dans le modèle. Ce modèle est statistiquement significatif ( $F_{(2, 295)} = 13,78$ ;  $p < 0,001$ ) et explique 8,5 % de la variance des CAOT (voir tableau 5). Dans un deuxième temps, les variables des normes et de l'amabilité ont été ajoutées au modèle. Celui-ci est statistiquement significatif ( $F_{(4, 293)} = 25,46$ ;  $p < 0,001$ ) et explique 15,3 % de la variance des CAOT. L'ajout de ces variables représente un ajout significatif au modèle (Variation de  $R^2 = 0,07$ ;  $F_{(2, 293)} = 11,68$ ;  $p < 0,001$ ). Enfin, le terme d'interaction entre les normes et l'amabilité, variables qui ont été centrées avant la création du terme d'interaction pour éviter tout problème de multicollinéarité, est ajouté au modèle. Bien que le modèle reste significatif et explique 16,0 % de la variance ( $F_{(5, 292)} = 27,84$ ;  $p < 0,001$ ), l'ajout du terme d'interaction n'apporte pas une contribution significative au modèle (Variation de  $R^2 < 0,01$ ;  $F_{(1, 292)} = 2,38$ ;  $p = 0,12$ ).

---

Tableau 5

---

### **Discussion**

La présente étude visait à mieux comprendre ce qui influence l'adoption de CAOT en milieu organisationnel. Pour ce faire, l'étude tentait notamment de vérifier l'impact de la justice organisationnelle sur la propension des individus à manifester des CAOT. Les auteurs de l'étude émettaient l'hypothèse d'une relation négative entre ces deux variables. Les résultats obtenus lors de la réalisation de l'étude n'appuient pas cette hypothèse. Ces résultats jettent un regard nouveau sur la documentation, puisqu'un grand nombre d'études antérieures avaient démontré des liens entre ces variables. Une première hypothèse pouvant expliquer l'absence de liens entre ces variables peut s'expliquer par le fait que notre échantillon se distingue par une proportion importante de gens, soit plus de 39 %, qui possèdent un diplôme de baccalauréat universitaire ou un diplôme de niveau supérieur. Pour ces personnes, ayant davantage de chances d'occuper des emplois professionnels et jouissant donc d'une plus grande autonomie, il est possible que certains CAOT aient été adoptés non pas pour répliquer contre l'organisation et rétablir l'équilibre, mais bien seulement parce qu'elles jugeaient que ces comportements étaient acceptables. Cette idée semble entre autres supportée par l'étude de Bowles et Gelfand (2010) qui démontre que certains CAOT sont généralement vu avec plus de clémence lorsqu'ils sont commis par des individus ayant un rôle plus important dans l'organisation. En outre, il est aussi possible de croire que du personnel possédant plus de qualifications est davantage en mesure de compenser l'injustice perçue par des moyens alternatifs (aborder les injustices perçues avec son supérieur ou ses collègues pour les comprendre ou les régler, changer d'équipe ou d'organisation, etc.). Les différences de comportements de « réplique » à une injustice perçue selon le niveau d'étude ou le type

d'emploi nous paraissent être une piste intéressante à explorer dans de prochaines études. Pour cela, il serait nécessaire d'identifier ou de développer un instrument afin d'évaluer les comportements alternatifs de réaction face à une injustice perçue.

Un autre objectif de la présente étude consistait à vérifier la relation qui existe entre l'adoption de CAOT et la présence de normes encourageant la manifestation de ce type de comportement. Cette hypothèse a été confirmée, ce qui semble en phase avec les résultats de Kulas et al. (2007) témoignant de corrélations similaires entre la perception de l'acceptation des CAOT par les collègues et la manifestation de ces mêmes comportements par un employé. Cette idée souligne l'importance pour les gestionnaires de connaître quelles sont les normes comportementales véhiculées par leurs employés, de s'assurer que les nouveaux employés soient rapidement informés des attentes à l'égard des CAOT et d'amorcer des actions rapidement pour corriger les situations où un membre du groupe peut adopter des CAOT. En somme, l'employeur pourrait établir des normes formelles qui serviront de guide pour les nouveaux employés afin que ceux-ci connaissent mieux les attentes à leur égard. Dans cette optique, Langton et Hollinger (2005), Greenberg (2002) et Chen et Ross (2005) suggéraient que sensibiliser et informer les employés quant aux CAOT peut être un moyen utile pour en réduire la prévalence.

Aussi, la présente étude cherchait à démontrer l'existence d'un lien entre la manifestation de CAOT par les employés et les opportunités qu'ils perçoivent d'adopter ces comportements dans leur organisation (présence des opportunités, risque d'être attrapé et gravité des sanctions). Les résultats ont permis de confirmer un lien entre les CAOT et les opportunités perçues. Ainsi, plus les employés perçoivent que les opportunités sont nombreuses de manifester des CAOT et plus ceux-ci en adopteront. Ce résultat semble bien en

phase avec la théorie de Gottfredson et Hirschi (1990) qui suppose que l'opportunité en soit est un déclencheur de CAOT. Cela amène à croire que les individus qui perçoivent des opportunités plus fréquentes pourraient finir par succomber à la tentation en quelque sorte, à tout le moins pour les CAOT desquels l'individu tire un bénéfice. Par exemple, un individu qui a accès aux items vendus par la compagnie durant la totalité de son quart de travail devrait faire preuve d'un plus grand contrôle sur lui-même qu'un individu qui peut seulement accéder à ceux-ci une fois par mois. Également, un lien négatif a été établi entre la présence de mécanismes de détection des CAOT et la manifestation de CAOT. Ces mécanismes peuvent probablement agir de deux façons sur les CAOT, D'abord, en rendant la tâche plus ardue pour commettre les CAOT sans être pris ou en augmentant les chances qu'une sanction puisse éventuellement être appliquée, ils découragent probablement les individus de s'y engager. Ensuite, la simple présence de mécanisme de contrôle ou de surveillance contribue à la communication aux employés que ces comportements ne sont pas acceptables. Ainsi, les individus qui auraient commis ces CAOT non pas avec une réelle intention de causer du tort, mais simplement par intérêt personnel pourrait ne plus s'engager dans de tels comportements. En somme, dans le but de diminuer les CAOT, les organisations devraient s'assurer que des moyens soient mis en place pour limiter la possibilité de manifester des CAOT et pour détecter les CAOT qui sont perpétrés tel que le proposent également Chen et Ross (2005), Grasmick et Kobayashi (2002) et Nowakowski (2007). Quant à la gravité des conséquences, la présente étude n'a pas permis de confirmer qu'elle influence la manifestation de CAOT. Il semble logique de croire que la gravité d'une sanction ne saurait avoir un impact si l'individu doute que son comportement puisse être détecté et puni (Gottfredson et Hirschi, 1990). Ainsi,

la crainte d'être pris à poser un CAOT et la constance dans l'application des sanctions constitueraient des moyens de dissuasion plus importants que la gravité de la sanction.

La présente étude visait également à examiner la relation existant entre certaines variables de personnalité et la manifestation de CAOT en organisation. La relation avec la dimension « conscience » n'a pas été confirmée. Ceci peut possiblement s'expliquer de façon similaire à ce qui a été proposé précédemment pour la justice organisationnelle. Ainsi, si certains CAOT ont été perçus par les participants comme étant plus acceptables, la dimension conscience a pu jouer un rôle plus faible. En effet, le désir de respecter les règles et d'agir avec rectitude aura moins d'impact sur des comportements si ceux-ci ne sont pas jugés répréhensibles. Encore une fois, il semble important pour les organisations et les gestionnaires de réitérer leurs attentes et de rendre saillantes les conséquences néfastes de certains comportements pour minimiser leur occurrence au sein de leur personnel (Greenberg, 2002). En outre, un lien de faible amplitude entre la dimension « amabilité » et les CAOT a permis de confirmer l'hypothèse d'une relation négative entre ces variables. Dans cette optique, il semble que ce trait de personnalité soit un élément à rechercher pour les employeurs désireux de limiter la prévalence de CAOT dans leurs organisations.

Enfin, cette étude avait pour objectif de valider si l'interaction des normes perçues envers les CAOT et de la dimension de personnalité amabilité aurait un impact sur les CAOT. Bien que l'ajout du terme d'interaction ajoute une contribution au modèle qui n'atteint pas le seuil de signification, nous sommes d'avis qu'il est pertinent de continuer d'étudier les interactions entre les variables individuelles et les variables organisationnelles dans d'autres contextes et selon différents schèmes expérimentaux et ce pour trois principales raisons. Dans un premier temps, la présente étude n'a été en mesure que de tester une seule interaction entre

une variable organisationnelle et une variable de personnalité. D'autres interactions supportées théoriquement ou empiriquement pourraient être pertinentes à évaluer. Par ailleurs, considérant la nature même des CAOT et considérant que les individus qui les commettent cherchent à les dissimuler, il est raisonnable de croire que les taille d'effet et la signification de certaines corrélations retrouvées ont pu être sous-estimées. De ce fait, il est possiblement nécessaire d'accroître le nombre de sujets et d'améliorer la façon de mesurer les CAOT, en ajoutant par exemple au devis des mesures externes plutôt qu'auto-rapportées. Sans cela, il nous apparaît prématuré d'abandonner cette voie. Finalement, des études récentes ont pu démontré certains liens de modération ou de médiation entre des variables de personnalité et organisationnelles dans la prédiction des CAOT. Par exemple, Lian, Brown, Ferris, Liang, Keeping et Morrison (2014) ont démontré un interaction entre une supervision abusive et la capacité de contrôle de soi de l'individu dans la prédiction de comportements dirigés contre le superviseur. Grijalva et Newman (2015) ont quant à eux démontrer une interaction entre le trait de personnalité narcissique et la culture organisationnelle dans la prédiction de CAOT et de comportements dirigés contre les individus. Bowling et Eschleman (2010) démontre certains effets d'interaction entre les sources de stress en emploi et la personnalité dans la prédiction des CAOT. En somme, les modèles utilisant des liens directs ne semblent permettre que d'expliquer une portion limitée de la variance et il paraît donc nécessaire d'approfondir les possibles interactions entre les variables conduisant à l'adoption des CAOT.

En somme, cette étude ajoute aux connaissances actuelles sur les CAOT puisqu'elle a réaffirmé la pertinence des antécédents que sont la dimension de personnalité amabilité, des normes du groupe de travail ainsi que les opportunités de manifester des CAOT et les mécanismes de contrôle visant à les restreindre. Par ailleurs, elle remet également en question

l'impact de la justice organisationnelle et de la dimension de personnalité conscience dans notre compréhension du phénomène puisque les liens anticipés qui avaient été retrouvés dans bon nombre d'études n'ont pas pu être répliqués. Enfin, la présente étude n'a pas permis de confirmer une hypothèse d'interaction entre les normes du groupe perçues envers les CAOT et la dimension de personnalité amabilité dans la prédiction des CAOT. Néanmoins, il semble toujours pertinent d'étudier les possibles relations entre les dispositions individuelles et l'environnement organisationnel. Également, comme les normes du groupe et la dimension amabilité se sont avérées être des variables en lien avec l'adoption des CAOT, il paraît nécessaire de mieux comprendre les dynamiques sociales qui encouragent ces derniers.

### **Limites et recherches futures**

Une des limites de la présente étude concerne la généralisation de nos résultats. À certains égards, notre échantillon se distingue de la population générale active québécoise sur l'âge, la proportion de femmes, et le niveau d'éducation, tels que présentés précédemment. Ces différences peuvent avoir eu un impact sur les variables de personnalité, sur le type d'emploi occupé et sur la durée de l'emploi au sein de l'organisation. En somme, il semble important pour une prochaine étude de s'assurer d'une meilleure représentativité de la population active québécoise de façon à pouvoir généraliser les résultats avec plus de fiabilité. À ce niveau, la méthode de recrutement qui se basait sur des connaissances et contacts de personnes œuvrant dans le milieu universitaire a probablement induit certaines distorsions dans notre échantillon.

Un autre défi majeur de l'étude des CAOT est sans contredit la variance généralement limitée de ces comportements dans un échantillon tiré de la population générale. Comme nous l'avons exposé précédemment, les CAOT peuvent représenter une façon pour l'individu de



réagir à un environnement qu'il perçoit comme hostile ou injuste, mais celui-ci n'est qu'un phénomène isolé parmi plusieurs autres comportements qu'un individu peut choisir d'aborder. Peut-être a-t-il l'opportunité de changer d'emploi pour mettre fin à une injustice vécue ou encore peut-il régler son problème en discutant avec son supérieur hiérarchique? Il nous semble important que les études futures puissent mesurer d'autres façons de réagir à l'environnement pour mieux comprendre quels facteurs environnementaux engendrent de tels comportements (CAOT ou autres) et quelles variables individuelles ou organisationnelles orientent les choix comportementaux des individus vers l'un ou l'autre de ceux-ci.

Ensuite, le devis de la présente étude est corrélationnel et il n'est donc pas possible d'inférer des relations de causalité entre les variables postulées comme des antécédents des CAOT et ces derniers. Des études expérimentales, par vignettes, pourraient être conçues pour exposer des personnes aux personnalités différentes à diverses conditions favorisant les CAOT. Il serait aussi intéressant d'étudier dans un devis longitudinal de quelle façon est-ce que les normes peuvent prendre place au sein d'un groupe et combien de temps sera nécessaire pour amener un individu à adhérer à des normes groupales le poussant à manifester et endosser des gestes ayant des conséquences négatives pour l'organisation. Par ailleurs, dans le but de diminuer le biais de variance commune induit par le devis corrélation et la mesure auto-rapportée, il aurait pu être envisagé de mesurer les CAOT dans un temps séparé des autres variables à l'étude. Enfin, dans une perspective différente, il pourrait être intéressant de poursuivre les études sur le terrain en mesurant les normes à l'égard des CAOT autrement que par des perceptions individuelles. La mesure des normes au sein de groupes naturels par l'agrégation des attitudes présentes au sein des groupes ou par la mesure de manifestation

moyenne des CAOT perçue par les pairs pourrait être des avenues à envisager en ce sens pour des études futures.

Enfin, bien que la mesure des CAOT représente toujours un défi de recherche important étant donné la difficulté d'obtenir des réponses honnêtes sur un sujet aussi sensible, il semble important que les prochaines études continuent d'approfondir les connaissances sur les CAOT adoptés par les employés, grâce à des mesures qui permettent une approximation réaliste des comportements réellement adoptés. Cela dit, une méta-analyse récente (Berry, Carpenter et Barratt, 2012) rapporte que l'utilisation d'une mesure de CAOT évaluée par des collègues plutôt qu'en mode auto-rapporté ne conduit pas à des taux de CAOT plus élevé. L'étude de Kluemper, McLarty et Bing (2014) confirme ces résultats en ce qui concerne une mesure rapportée par les pairs des CAOT, mais elle apporte cependant qu'une mesure de la personnalité rapportée par les pairs permettrait une meilleure prédiction des CAOT. Cela dit, des mesures de productivité ou certains indicateurs de performance organisationnelle pourraient permettre de trianguler la fréquence ou la quantité de CAOT à un niveau groupal si ce ne peut être individuel. En bref, il paraît important pour les chercheurs d'être tout aussi inventifs dans la mesure des CAOT que ne peuvent l'être les employés qui cherchent parfois à les dissimuler.

### Références

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In E. Berkowiz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, (pp.267-299). New York, NY: Academic Press.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ashforth, B. E. et Vikas, A. (2003). The normalization of corruption in organizations. In R.M. Kramer et M. Roderick (Ed) et B.M. Staw (Ed). *Research in organizational behaviour*, (Vol. 25, pp. 1–25). Oxford, England: Elsevier Science Ltd.
- Barrick M. et Mount M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Benett, R.J. et Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Berry, C.M., Ones, D.S et Sackett, P.R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 410-424.
- Berry. C.M., Carpenter, N.C. et Baratt, C.L. (2012). Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), 613–636.
- Bolin, A.U. (2004). Self-Control, Perceived Opportunity, and Attitudes as Predictors of Academic Dishonesty. *The Journal of Psychology*, 138 (2), 101-114.
- Bowles, H.R. et Gelfand, M. (2010). Status and the Evaluation of Workplace Deviance. *Psychological Science*, 21 (1), 49-54.

- Bowling, N.A. et Eschleman, K.J. (2010). Employee Personality as a Moderator of the Relationships Between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 15* (1), 91–103.
- Chen, J.C.V. et Ross, W.H. Jr. (2005). The Managerial Decisions to Implement Electronic Surveillance at Work: A Research Framework. *The International Journal of Organizational Analysis, 13* (3), 244-268.
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A. et Barrick, M.R. (2004). Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology, 89* (4), 599-609.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Costa, P.T. et McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cropanzano, R., Goldman, B. et Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 1019-1024.

- Duguay, G., Boudrias, J.-S. et Savoie, A. (2016). *Les comportements anti-organisationnels au travail : Exploration de l'interaction entre la personnalité et l'environnement organisationnel*. Université de Montréal : Thèse de doctorat en psychologie.
- Everton, W. J., Jolton, J.A. et Mastrangelo, P.M. (2005). *Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors*. *Journal of Management Development*, 26 (2), 117-131.
- Girard, C., Lachance, J.-F., Payeur, F.F., St-Amour, M. et André, D. (2011). Bilan démographique du Québec. *Institut de la statistique du Québec, Édition 2011*, 147 p.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. Dans I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, et F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe*, 7, pp. 7-28. Tilburg, Pays-Bas: Tilburg University Press.
- Gottfredson, M.R. et Hirschi, T. (1990). *A General Theory of Crime*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1997). A social influence model of employee theft: beyond the fraud triangle. Dans R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, et R. J. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, 5, pp. 22-49. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.

- Greene, A.R.S. (1999). *Honesty in organizations: Perceptions of the corporate environment and their impact on individual behavior*. Université de Brandeis: thèse de doctorat en psychologie.
- Gruys, M.L. et Sackett, P.R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Hays, R.D., Hayashi, T. et Stewart, A.L. (1989). A Five Item Measure of Socially Desirable Response Set. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 629-636.
- Henle, C.A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality, *Journal of Managerial Issues*, 17 (2), 247-263.
- Hollinger, R.C. (1989). Dishonesty in the workplace: A manager's guide to preventing employee theft. Park Ridge, IL: London House Press.
- Hollinger, R.C. et Clark, J.P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Hollinger, R.C. et Clark, J.P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, 62 (2), 398-418.
- Jouglaard-Tritschler, D. et Steiner, D.D. (2005). *Validation of the Four-Factor Model of Organizational Justice in France*. Acte de congrès présenté le 16 avril dans le cadre du 20<sup>e</sup> congrès annuel de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles : Ca.
- Kamp, J. et Brooks, P. (1991). Perceived organizational climate and employee counterproductivity. *Journal of Business and Psychology*, 5, 447-458.

- Kulas, J.T., McInnerney, J.E., DeMuth, R.F. et Jadwinski, V. (2007). Employee satisfaction and theft: Testing climate perceptions as a mediator. *The Journal of Psychology*, 141 (4), 389-402.
- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator*. Université Central Michigan: thèse de doctorat en psychologie.
- Langton, L. et Hollinger, R.C. (2005). Correlates of Crime Losses in the Retail Industry. *Security Journal*, 18 (3), 27-44.
- Levine, S.Z. et Jackson, C.J. (2002). Aggregated personality, climate and demographic factors as predictors of departmental shrinkage. *Journal of Business and Psychology*, 17 (2), 287-297.
- Liao, H., Joshi, A. et Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
- Longshore, D. (1998). Self-control and Criminal Opportunity: A Prospective Test of the General Theory of Crime. *Social Problems*, 45 (1), 102-113.
- Luther, N.J. (2000). *Understanding workplace deviance: An application of primary socialization theory*. Université de l'état du Colorado : thèse de doctorat en psychologie.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In: D. Magnusson et N. S. Endler, eds. *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*, pp. 333–352. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. et Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21 (1), 225-253.

- Ones, D.S., Viswesvaran, C. et Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, 78, 679-703.
- Peterson, D.K. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), 47-61.
- PricewaterhouseCoopers (2007). Economic crime: people, culture & controls. Consulté le 12 novembre 2007 sur le site [http://www.pwc.com/ca/eng/ins-sol/survey-rep/gecs\\_1007.pdf](http://www.pwc.com/ca/eng/ins-sol/survey-rep/gecs_1007.pdf).
- PricewaterhouseCoopers (2011). *The Global Economic Crime Survey: Cybercrime in the spotlight*, 24 p.
- PricewaterhouseCoopers (2009). *The Global Economic Crime Survey: Economic crime in a downturn*, 24 p.
- PricewaterhouseCoopers (2007). *Economic crime: People, culture, and controls*, 48 p.
- Robinson, S.L. et Bennett, R.J. (1997). Workplace deviance : its definition, its nature and its causes. Dans Lewicki, R.J., B.H. Sheppard, et R. J. Bies (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, 6, pp. 3-28, Greenwich, CT: JAI.
- Robinson, S.L. et Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly : Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance. Dans C. L. Cooper et D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 5, pp. 1–30. New York: Wiley.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117–125.



- Scott, B.A. et Colquitt, J.A. (2007). Are Organizational Justice Effects Bounded by Individual Differences? An Examination of Equity Sensitivity, Exchange Ideology, and the Big Five. *Group & Organization Management*, 32 (3), 290-325.
- Simard, M., St-Sauveur, C., Lebrock, P., Lafrenière, A., Leblanc, G., Duval, M., Savoie, A. et Brunet, L. (2004). Vérification d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 74-87.
- Skarlicki, D.P. et Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 416-425.
- Smith, T.R. (2004). Low self-control, staged opportunity, and subsequent fraudulent behavior. *Criminal justice and behaviour*, 31 (5), 542-563.
- Smithikrai, C. (2008). Moderating effect of situational strength on the relationship between personality traits and counterproductive work behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 253-263.
- Spector, P., Fox, S., Penney, L.M., Buurseman, K., Goh, A. et Kessler, S. (2005). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spector, P.E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.
- Tabachnik, B.G. et Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Fifth Edition, Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Tonglet, M. (2001). Consumer misbehaviour: An exploratory study of shoplifting. *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (4), 336-354.

## Tableaux

Tableau 1

*Statistiques descriptives des variables sociodémographiques*

Variables socio-démographiques continues	Moyenne	Écart-type
1. Âge	30,43	11,73
2. Années d'expérience dans le poste	4,97	6,54
3. Années de service au sein de l'organisation	5,11	6,80
Variables socio-démographiques catégorielles	n	%
4. Sexe		
Homme	118	33,52%
Femme	234	66,48%
5. Niveau scolarité		
Moins d'un secondaire 5	2	0,57%
Secondaire 5	31	8,78%
Diplôme d'études professionnelles	28	7,93%
Diplôme d'études collégiales général (pré-universitaire)	84	23,80%
Diplôme d'études collégiales spécialisé (technique)	49	13,88%
Certificat universitaire	21	5,95%
Baccalauréat universitaire	93	26,35%
Maîtrise ou doctorat	45	12,75%
6. Statut d'emploi		
Régulier à temps plein	186	52,54%
Régulier à temps partiel	109	30,79%
Sur appel	16	4,52%
À contrat	43	12,15%
7. Heures travaillées par semaine		
9 et moins	19	5,37%
10 à 19	53	14,97%
20 à 29	49	13,84%
30 à 39	110	31,07%
40 à 49	92	25,99%
50 à 59	21	5,93%
60 et plus	10	2,82%
8. Responsabilités de gestion		
Oui	77	29,84%
Non	181	70,16%

Tableau 2

*Statistiques descriptives des instruments de mesure*

Instruments	Moyenne	Écart-type	Asymétrie	Voussure	Alpha Cronbach
1. Comportements anti-organisationnels au travail (CAOT)	1,12	0,11	1,67	5,13	0,76
2. Justice organisationnelle	3,32	0,69	-0,28	-0,35	0,92
3. Justice organisationnelle Dimension 1 - Justrice	3,12	0,85	-0,13	-0,35	0,86
4. Justice organisationnelle Dimension 2 - Justrice	3,03	0,76	-0,27	0,03	0,80
5. Justice organisationnelle Dimension 3 - Justrice	4,11	0,89	-1,07	1,11	0,92
6. Justice organisationnelle Dimension 4 - Justrice	3,28	1,03	-0,12	-0,73	0,90
7. Amabilité	2,93	0,44	-0,18	0,31	0,76
8. Conscience	3,60	0,37	-0,55	1,14	0,76
9. Normes perçues favorables aux CAOT	2,53	0,78	-0,31	-0,53	0,96
10. Absence d'opportunité	2,95	1,30	0,28	-1,09	
11. Moyens de détection	2,99	1,18	-0,10	-0,98	
12. Importance des sanctions	2,56	1,20	0,36	-0,78	

Tableau 3

*Corrélations entre l'ensemble des variables de l'étude*

	Corrélations																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Comportements anti-organisationnels au travail (CAOT)	1																
2. Justice organisationnelle	-0,03	1															
3. Justice organisationnelle Dimension 1 - Justice distributive	-0,01	0,66**	1														
4. Justice organisationnelle Dimension 2 - Justice procédurale	0,04	0,85**	0,49**	1													
5. Justice organisationnelle Dimension 3 - Justice interpersonnelle	-0,03	0,72**	0,31**	0,45**	1												
6. Justice organisationnelle Dimension 4 - Justice informationnelle	-0,09	0,85**	0,37**	0,60**	0,57**	1											
7. Normes perçues favorables aux CAOT	0,23**	-0,11	-0,02	-0,15**	0,05	-0,16**	1										
8. Amabilité	-0,13*	0,04	0,00	0,01	0,03	0,07	0,09	1									
9. Conscience	-0,06	0,10	0,04	0,07	0,05	0,14**	-0,06	-0,06	1								
10. Absence d'opportunité	-0,23**	0,00	-0,04	-0,03	-0,01	0,08	-0,21**	0,04	0,08	1							
11. Moyens de détection	-0,20**	-0,08	-0,09	-0,10	-0,08	-0,01	-0,20**	0,00	0,04	-0,03	1						
12. Importance des sanctions	-0,03	-0,03	-0,01	0,02	-0,07	-0,03	-0,27**	-0,01	-0,07	-0,04	0,35**	1					
13. Âge	-0,16**	-0,07	0,05	-0,11*	-0,11*	-0,02	0,11	0,07	0,03	0,10	0,05	-0,26**	1				
14. Années d'expérience dans le poste	-0,13*	-0,05	0,08	-0,11*	-0,11*	0,01	-0,03	-0,01	-0,01	0,10	0,06	-0,12*	0,63**	1			
15. Années de service au sein de l'organisation	-0,07	-0,12*	0,05	-0,12*	-0,21**	-0,09	-0,08	0,05	-0,01	0,06	,106*	-0,09	0,65**	0,55**	1		
16. Niveau de scolarité	0,24**	0,05	0,06	0,03	0,01	0,04	0,14*	0,07	0,09	0,10	-0,22**	-0,18**	0,04	-0,09	0,00	1	
17. Nombre d'heures travaillées par semaine	0,03	-0,06	-0,06	-0,03	-0,11*	-0,01	0,01	-0,05	0,15**	0,03	0,10	-0,04	0,36**	0,18**	0,28**	0,06	1

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 4

*Analyse de régression comprenant l'ensemble des VI*

	R	R2	B	ES	b	t
	0,47	0,22***				
Justice organisationnelle			0,00	0,01	-0,01	-0,23
Normes perçues favorables aux CAOT			0,03	0,01	0,18**	3,11
Amabilité			-0,03	0,01	-0,14*	-2,57
Conscience			-0,02	0,01	-0,06	-1,05
Absence d'opportunité			-0,02	0,00	0,19**	3,40
Moyens détection			-0,01	0,01	-0,14*	-2,36
Importance des sanctions			0,00	0,01	0,05	0,78
Âge			0,00	0,00	-0,25**	-2,98
Années d'expérience dans le poste			0,00	0,00	0,00	-0,04
Années de service au sein de l'organisation			0,00	0,00	0,12	1,60
Niveau de scolarité			0,03	0,01	0,23***	4,15
Nombre d'heures travaillées par semaine			0,01	0,00	0,10	1,74

Note: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

Tableau 5

*Analyse de l'effet de modération entre les normes perçues et l'amabilité pour prédire les CAOT*

	R	R2	Variation R2	B	ES	b	t
Étape 1	0,29	0,09***					
Niveau de scolarité				0,03	0,01	0,25***	4,42
Âge				0,00	0,00	-0,17**	-3,02
Étape 2	0,39	0,15***	0,07***				
Niveau de scolarité				0,03	0,01	0,23***	4,15
Âge				0,00	0,00	-0,18**	-3,36
Normes				0,03	0,01	0,23***	4,16
Amabilité				-0,04	0,01	-0,15**	-2,76
Étape 3	0,40	0,16***	0,01				
Niveau de scolarité				0,03	0,01	0,22***	4,02
Âge				0,00	0,00	-0,19**	-3,42
Normes				0,03	0,01	0,23***	4,16
Amabilité				-0,04	0,01	-0,15**	-2,69
Normes x Amabilité				-0,03	0,02	-0,08	-1,54

Note: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

**Annexe I**

***QUESTIONNAIRE SUR LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL ET L'ORGANISATION***

**DÉVELOPPÉ PAR**

**Groupe de recherche sur les comportements au travail de l'Université de Montréal**

**Chercheurs : Guillaume Duguay, B.Sc.**

**Jean-Sébastien Boudrias, Ph.D.**

**André Savoie, Ph.D.**

## INTRODUCTION

La présente étude vise à évaluer votre perception de votre environnement de travail ainsi que vos divers comportements au travail. Tel qu'indiqué dans votre formulaire de consentement, vos réponses resteront complètement anonymes et seule l'équipe de recherche aura accès aux données brutes et au questionnaire auquel vous aurez répondu. Certaines sections de ce questionnaire comportent des énoncés plus sensibles, mais nous vous demandons tout de même de répondre tout à fait honnêtement à celles-ci.

Le questionnaire global comporte sept (7) sections. Nous désirons connaître votre opinion sur les aspects suivants de votre travail :

- |   |              |
|---|--------------|
| 1) La rémunération, les avantages et les bénéfices liés à mon travail | 20 questions |
| 2) Mon organisation   | 18 questions |
| 3) Comportements au travail   |              |
| Partie A  | 19 questions |
| Partie B  | 34 questions |
| Partie C  | 3 questions  |
| 4) Collègues de travail   | 34 questions |
| 5) Comportements dans ma vie en général                               | 37 questions |
| 6) Organisation du travail  | 24 questions |
| 7) Informations sociodémographiques                                   | 8 questions  |

Le questionnaire prend, en moyenne, 60 minutes à remplir.

Si vous occupez plus d'un emploi, nous vous demandons de répondre à ce questionnaire en vous situant par rapport à un seul emploi, soit l'emploi pour lequel vous travaillez le plus grand nombre d'heures.

Vos réponses sont totalement confidentielles. Nous vous remercions du temps que vous consacrez à ce questionnaire.

Pour toute question ou commentaire, nous vous invitons à joindre :

Guillaume Duguay

Doctorant en psychologie du travail et des organisations

Département de psychologie de l'Université de Montréal

Tél. :

Courriel :

Jean-Sébastien Boudrias

Professeur adjoint

Département de psychologie de l'Université de Montréal

Tél. :

Courriel :

\*\*\* Le masculin a été utilisé tout au long de ce questionnaire uniquement afin d'alléger la forme du texte.\*\*\*



# 1) La rémunération, les avantages et les bénéfices liés à mon travail

## CONSIGNE

Les énoncés qui suivent ont trait à la rémunération, aux avantages et à tout autre bénéfice formellement accordés par votre organisation dans votre travail actuel. Pour chacun d'eux, encerclez le chiffre qui reflète le mieux dans quelle mesure ceux-ci s'appliquent à vous.

1	2	3	4	5
Dans une très faible mesure	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure	Dans une très grande mesure

Les énoncés qui suivent ont trait à la rémunération, aux avantages et à tout autre bénéfice formellement accordés par votre organisation.

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ceux-ci reflètent-ils l'effort que vous avez investi dans votre travail ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ceux-ci correspondent-ils au travail que vous avez fourni ?               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ceux-ci reflètent-ils votre niveau d'acquisition de connaissances ?       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ceux-ci sont-ils justifiés au regard de votre performance ?               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Les énoncés qui suivent ont trait aux méthodes et aux procédures générales utilisées pour déterminer la rémunération, les avantages et à tout autre bénéfice formellement accordés par votre organisation.

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 5. Ces procédures vous ont-elles permis d'exprimer vos opinions et sentiments ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ces procédures vous ont-elles permis d'avoir de l'influence sur votre rémunération, vos avantages sociaux et tout autre bénéfice ou privilège ?             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ces procédures ont-elles été appliquées de façon cohérente ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ces procédures ont-elles été appliquées sans préjugé ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ces procédures ont-elles été basées sur des informations exactes ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ces procédures vous ont-elles permis de demander de réexaminer la rémunération, les avantages sociaux et tout autre bénéfice ou privilège déjà attribués ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ces procédures ont-elles respecté les règles de morale et d'éthique ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Les énoncés qui suivent ont trait aux personnes responsables de la rémunération, des avantages et de tout autre bénéfice formellement accordés par votre organisation.

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 12. Vous ont-ils traité poliment ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Vous ont-ils traité avec dignité ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Vous ont-ils traité avec respect ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Ont-ils évité de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés ?                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ont-ils eu une communication franche avec vous ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ont-ils expliqué de façon complète les procédures utilisées pour décider de la notation ?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Vous ont-ils donné des explications pertinentes sur les procédures servant aux notations ?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Vous ont-ils communiqué des informations détaillées dans des délais raisonnables ?          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Semblent-ils avoir adapté leurs communications aux besoins spécifiques de chaque personne ? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 2) Mon organisation

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur vos perceptions et vos attitudes face à votre organisation dans votre travail actuel. Pour chacun des énoncés, encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec chaque énoncé.

1	2	3	4	5
Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord

### PAR RAPPORT À MON ORGANISATION

1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.	1	2	3	4	5
2. Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5
3. Je suis fier d'appartenir à cette organisation.	1	2	3	4	5
4. Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation.	1	2	3	4	5
5. Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation.	1	2	3	4	5
6. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens.	1	2	3	4	5
7. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.	1	2	3	4	5
8. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage.	1	2	3	4	5
9. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5
10. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5
11. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5
12. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	1	2	3	4	5
13. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	1	2	3	4	5
14. Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	1	2	3	4	5
15. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.	1	2	3	4	5
16. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5
17. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	1	2	3	4	5
18. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.	1	2	3	4	5

### 3) Comportements au travail

#### Partie A

##### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience des derniers trois (3) mois. Veuillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer à quelle fréquence (1=presque jamais, 10= presque toujours) vous avez adopté chacun des comportements suivants.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presque jamais									Presque toujours
0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
DES OCCASIONS OÙ JE POUVAIS LE FAIRE									

#### Au cours des derniers trois (3) mois, dans mes tâches principales (référant à ma description de tâches), j'ai...

1. Assumé mes responsabilités dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Effectué les tâches qui font partie de mon travail de façon consciencieuse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Persévéré pour atteindre les meilleurs standards de qualité dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Tenu compte de l'information pertinente pour faire un travail de grande qualité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Apporté des changements qui améliorent l'efficacité dans mes tâches	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Essayé de trouver comment mes objectifs de travail pourraient être mieux atteints	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Mis en application mes idées d'amélioration dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Au cours des derniers trois (3) mois, au-delà de mes tâches principales, j'ai...

8. Aidé mes collègues à accomplir leur travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Fait des commentaires constructifs qui aident mes collègues	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Informé mes collègues de l'avancement de mon travail dans nos projets communs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Partagé mes apprentissages avec mes collègues de travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Remis en question les façons de faire peu efficaces de mon groupe de travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Introduit de nouvelles façons de faire dans mon groupe de travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Suggéré des améliorations pour accroître l'efficacité de mon groupe de travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Au cours des derniers trois (3) mois, au-delà de mes tâches principales et de ma contribution au groupe de travail, j'ai...

15. Participé à la résolution de problèmes dans l'organisation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Participé activement à des comités de travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Proposé des changements ayant des impacts au-delà de mon groupe de travail	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Fait connaître mes idées dans les forums de discussion au sein de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Fait des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Partie B****CONSIGNE**

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience des derniers trois (3) mois. Veuillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer à quelle fréquence vous avez adopté chacun des comportements suivants.

1	2	3	4	5	X	
Jamais	Une ou deux fois par mois	Trois ou quatre fois par mois	Une fois par semaine	Plus d'une fois par semaine	Ne s'applique pas	
1. Aider ou conseiller une autre personne sur la façon de prendre les marchandises ou les biens appartenant à la compagnie.	1	2	3	4	5	X
2. Prendre de l'argent ou des biens appartenant à la compagnie.	1	2	3	4	5	X
3. Faire une utilisation inappropriée du compte de dépense de la compagnie.	1	2	3	4	5	X
4. Prendre des fournitures de bureau de la compagnie.	1	2	3	4	5	X
5. Prendre de l'argent de la petite caisse de la compagnie.	1	2	3	4	5	X
6. Donner des biens ou des services gratuitement.	1	2	3	4	5	X
7. Fournir des biens ou des services à un prix moindre que celui établi par la compagnie.	1	2	3	4	5	X
8. Faire un mauvais usage des rabais réservés aux employés.	1	2	3	4	5	X
9. Dégrader, endommager ou détruire des biens, de l'équipement ou des produits appartenant à la compagnie.	1	2	3	4	5	X
10. Saboter délibérément la production de produits dans la compagnie.	1	2	3	4	5	X
11. Détruire ou falsifier des dossiers ou documents de la compagnie.	1	2	3	4	5	X
12. Discuter de sujets confidentiels avec du personnel non autorisé à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.	1	2	3	4	5	X
13. Fournir à l'organisation de fausses informations pour obtenir un emploi (ex. par rapport à l'éducation ou l'expérience).	1	2	3	4	5	X
14. S'occuper d'affaires personnelles durant les heures de travail.	1	2	3	4	5	X
15. Passer du temps sur Internet pour des raisons qui ne sont pas reliées au travail.	1	2	3	4	5	X
16. Prendre un long diner ou une longue pause café sans approbation.	1	2	3	4	5	X
17. Perdre du temps au travail.	1	2	3	4	5	X
18. Gaspiller les ressources de la compagnie.	1	2	3	4	5	X
19. Utiliser des ressources de la compagnie sans en avoir l'autorisation.	1	2	3	4	5	X
20. Faire des appels personnels longue distance au travail.	1	2	3	4	5	X
21. Poster des colis personnels au travail.	1	2	3	4	5	X
22. Faire des photocopies personnelles au travail.	1	2	3	4	5	X
23. Utiliser les courriels pour des fins personnelles.	1	2	3	4	5	X

1	2	3	4	5	6
Jamais	Une ou deux fois par mois	Trois ou quatre fois par mois	Une fois par semaine	Plus d'une fois par semaine	Ne s'applique pas

24. Jouer à des jeux d'ordinateur pendant les heures de travail.	1	2	3	4	5	X
25. Altérer des feuilles de temps pour être payé plus d'heures que celles travaillées.	1	2	3	4	5	X
26. Faire des heures supplémentaires inutilement.	1	2	3	4	5	X
27. S'absenter du travail sans raison légitime.	1	2	3	4	5	X
28. Arriver intentionnellement en retard au travail.	1	2	3	4	5	X
29. Utiliser un congé de maladie sans être réellement malade.	1	2	3	4	5	X
30. Quitter le travail plus tôt sans permission.	1	2	3	4	5	X
31. Rater une journée de travail sans aviser par téléphone.	1	2	3	4	5	X
32. Effectuer intentionnellement votre emploi en deçà des normes acceptables.	1	2	3	4	5	X
33. Mal faire son travail ou faire un travail incorrect intentionnellement.	1	2	3	4	5	X
34. Faire un travail lentement ou de façon bâclée intentionnellement.	1	2	3	4	5	X

## Partie C

## CONSIGNE

**Considérant tous les comportements énoncés dans la liste précédente (Partie B), veuillez vous prononcer sur les énoncés suivants. Pour chaque énoncé, encerclez le chiffre qui reflète le mieux votre degré d'accord avec chaque énoncé.**

1	2	3	4	5
Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. J'ai fréquemment l'opportunité d'émettre l'un ou l'autre de ces comportements.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mon organisation met en place des moyens pour détecter l'un ou l'autre de ces comportements.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Les sanctions que pourrait m'imposer mon organisation si j'é mets l'un ou l'autre de ces comportements sont des raisons qui m'empêchent de les faire. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### 4) Collègues de travail

##### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience des trois derniers mois. Veuillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer comment croyez-vous que la majorité de vos collègues percevraient chacun des comportements suivants.

1	2	3	4	5	6	7	X
Ils m'interdisent ouvertement d'agir ainsi	Ils veulent que je n'agisse pas ainsi	Ils s'attendent à ce que je n'agisse pas ainsi	Ils n'ont aucune attente envers ceci.	Ils s'attendent à ce que j'agisse ainsi	Ils veulent que j'agisse ainsi	Ils m'encouragent ouvertement à agir ainsi	Ne sait pas

1. Aider ou conseiller une autre personne sur la façon de prendre les marchandises ou les biens appartenant à la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
2. Prendre de l'argent ou des biens appartenant à la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
3. Faire une utilisation inappropriée du compte de dépense de la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
4. Prendre des fournitures de bureau de la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
5. Prendre de l'argent de la petite caisse de la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
6. Donner des biens ou des services gratuitement.	1	2	3	4	5	6	7	X
7. Fournir des biens ou des services à un prix moindre que celui établi par la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
8. Faire un mauvais usage des rabais réservés aux employés.	1	2	3	4	5	6	7	X
9. Dégrader, endommager ou détruire des biens, de l'équipement ou des produits appartenant à la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
10. Saboter délibérément la production de produits dans la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
11. Détruire ou falsifier des dossiers ou documents de la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
12. Discuter de sujets confidentiels avec du personnel non autorisé à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7	X
13. Fournir à l'organisation de fausses informations pour obtenir un emploi (ex. par rapport à l'éducation ou l'expérience).	1	2	3	4	5	6	7	X
14. S'occuper d'affaires personnelles durant les heures de travail.	1	2	3	4	5	6	7	X
15. Passer du temps sur Internet pour des raisons qui ne sont pas reliées au travail.	1	2	3	4	5	6	7	X
16. Prendre un long diner ou une longue pause café sans approbation.	1	2	3	4	5	6	7	X
17. Perdre du temps au travail.	1	2	3	4	5	6	7	X
18. Gaspiller les ressources de la compagnie.	1	2	3	4	5	6	7	X
19. Utiliser des ressources de la compagnie sans en avoir l'autorisation.	1	2	3	4	5	6	7	X
20. Faire des appels personnels longue distance au travail.	1	2	3	4	5	6	7	X

1	2	3	4	5	6	7	X
Ils m'interdisent ouvertement d'agir ainsi	Ils veulent que je n'agisse pas ainsi	Ils s'attendent à ce que je n'agisse pas ainsi	Ils n'ont aucune attente envers ceci.	Ils s'attendent à ce que j'agisse ainsi	Ils veulent que j'agisse ainsi	Ils m'encouragent ouvertement à agir ainsi	Ne sait pas

21. Poster des colis personnels au travail.	1	2	3	4	5	6	7	X
22. Faire des photocopies personnelles au travail.	1	2	3	4	5	6	7	X
23. Utiliser les courriels pour des fins personnelles	1	2	3	4	5	6	7	X
24. Jouer à des jeux d'ordinateur pendant les heures de travail.	1	2	3	4	5	6	7	X
25. Altérer des feuilles de temps pour être payer plus d'heures que celles travaillées.	1	2	3	4	5	6	7	X
26. Faire des heures supplémentaires inutilement.	1	2	3	4	5	6	7	X
27. S'absenter du travail sans raison légitime.	1	2	3	4	5	6	7	X
28. Arriver intentionnellement en retard au travail.	1	2	3	4	5	6	7	X
29. Utiliser un congé de maladie sans être réellement malade.	1	2	3	4	5	6	7	X
30. Quitter le travail plus tôt sans permission.	1	2	3	4	5	6	7	X
31. Rater une journée de travail sans aviser par téléphone.	1	2	3	4	5	6	7	X
32. Effectuer intentionnellement votre emploi en deçà des normes acceptables.	1	2	3	4	5	6	7	X
33. Mal faire son travail ou faire un travail incorrect intentionnellement.	1	2	3	4	5	6	7	X
34. Faire un travail lentement ou de façon bâclée intentionnellement.	1	2	3	4	5	6	7	X

## 5) Comportements dans ma vie en général

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur vos comportements dans la vie en général. Veuillez utiliser l'échelle de réponse ci-dessous pour indiquer votre degré d'accord vis-à-vis des énoncés suivants.

1	2	3	4	5
Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord

1. Je garde rarement rancune, même contre les personnes qui m'ont causé de graves préjudices.	1	2	3	4	5
2. Je nettoie assez souvent mon bureau ou ma maison.	1	2	3	4	5

3. Les gens me disent parfois que je juge trop les autres. 1 2 3 4 5
4. Au travail, je me fixe des objectifs ambitieux. 1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
<b>Fortement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Ni en accord ni en désaccord</b>	<b>En accord</b>	<b>Fortement en accord</b>

5. Les gens disent parfois que je suis une personne tête. 1 2 3 4 5
6. Je révise souvent mes travaux plusieurs fois pour vérifier les erreurs. 1 2 3 4 5
7. Je suis toujours courtois même envers les personnes qui sont très désagréables. 1 2 3 4 5
8. Les gens trouvent que je suis une personne qui se fâche facilement. 1 2 3 4 5
9. Lorsque je prends des décisions, je me fie à mon intuition du moment plutôt que de prendre le temps d'évaluer rationnellement la question. 1 2 3 4 5
10. J'ai l'attitude de « pardonner et oublier » envers ceux qui m'ont traité injustement. 1 2 3 4 5
11. J'organise et je prévois à l'avance afin d'éviter de tout bousculer à la dernière minute. 1 2 3 4 5
12. J'accepte généralement les fautes des autres sans me plaindre de celles-ci. 1 2 3 4 5
13. Je me donne au maximum afin d'atteindre un but. 1 2 3 4 5
14. À certaines occasions, il m'est déjà arrivé de profiter de quelqu'un. 1 2 3 4 5
15. Je suis plutôt flexible dans mes opinions lorsque les gens ne sont pas d'accord avec moi. 1 2 3 4 5
16. Lorsque je travaille, je me soucie peu des petits détails. 1 2 3 4 5
17. Je me frustre très rarement, même lorsqu'on ne me traite pas bien. 1 2 3 4 5
18. Je fais beaucoup d'erreurs, parce que je ne pense pas avant d'agir. 1 2 3 4 5
19. Si une personne m'a déjà trompé(e), je m'en méfierai toujours. 1 2 3 4 5
20. Les gens plaisantent souvent à propos du désordre de ma chambre ou de mon bureau. 1 2 3 4 5
21. Je pense parfois à me venger plutôt que de pardonner ou d'oublier. 1 2 3 4 5
22. Je juge souvent les autres avec indulgence. 1 2 3 4 5
23. Souvent, il m'arrive d'abandonner mes objectifs avant de les avoir atteints. 1 2 3 4 5
24. Lorsqu'on me dit que j'ai tort, ma réaction première est de défendre mon point. 1 2 3 4 5
25. Je fais toujours mon travail avec minutie, même lorsque cela exige plus de temps. 1 2 3 4 5
26. La plupart des gens se fâchent plus rapidement que moi. 1 2 3 4 5
27. Je ne laisse pas mes pulsions contrôler mon comportement. 1 2 3 4 5
28. Je suis parfois contrarié quand je n'obtiens pas ce que je veux. 1 2 3 4 5
29. Il m'est difficile de pardonner totalement à quelqu'un qui m'a blessé(e). 1 2 3 4 5
30. Au travail, mon désordre me cause parfois des problèmes. 1 2 3 4 5



31.	Même lorsque les gens commettent de nombreuses erreurs, j'é mets rarement des commentaires négatifs.	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
<b>Fortement en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Ni en accord ni en désaccord</b>	<b>En accord</b>	<b>Fortement en accord</b>

32.	Je ne fais que le strict minimum de mon travail.	1	2	3	4	5
33.	Je trouve qu'il est difficile de faire des compromis quand je crois vraiment avoir raison.	1	2	3	4	5
34.	On me qualifie souvent de perfectionniste.	1	2	3	4	5
35.	Quel que soit mon interlocuteur, je l'écoute toujours avec une grande attention.	1	2	3	4	5
36.	Il est difficile de rester calme quand quelqu'un m'insulte.	1	2	3	4	5
37.	Je préfère être spontané(e) que de m'en tenir à un plan.	1	2	3	4	5

## 6) Organisation du travail

### CONSIGNE

La prochaine section concerne les caractéristiques de votre emploi. Pour chacun d'eux, encerclez le chiffre qui reflète le mieux dans quelle mesure ceux-ci s'appliquent à vous.

1	2	3	4	5
<b>Dans une très faible mesure</b>	<b>Dans une faible mesure</b>	<b>Dans une certaine mesure</b>	<b>Dans une grande mesure</b>	<b>Dans une très grande mesure</b>

1.	Cet emploi me permet de prendre mes propres décisions sur la façon d'organiser mon horaire de travail.	1	2	3	4	5
2.	Cet emploi me permet de décider dans quel ordre les tâches sont faites.	1	2	3	4	5
3.	Cet emploi me permet de planifier la façon de réaliser mon travail.	1	2	3	4	5
4.	Cet emploi me donne la possibilité d'utiliser mon initiative ou mon jugement personnel pour faire mon travail.	1	2	3	4	5
5.	Cet emploi me permet de prendre beaucoup de décisions par moi-même.	1	2	3	4	5
6.	Cet emploi me donne beaucoup d'autonomie pour prendre des décisions.	1	2	3	4	5
7.	Cet emploi me permet de prendre des décisions relatives aux méthodes que j'utilise pour réaliser mon travail.	1	2	3	4	5
8.	Cet emploi me donne beaucoup d'opportunités pour choisir librement comment je réalise le travail.	1	2	3	4	5
9.	Cet emploi me permet de choisir moi-même la façon de réaliser mon travail.	1	2	3	4	5
10.	Cet emploi implique de résoudre des problèmes où il n'y a pas nécessairement de bonne réponse.	1	2	3	4	5
11.	Cet emploi me demande d'être créatif.	1	2	3	4	5
12.	Cet emploi comporte souvent des problèmes que je n'ai pas rencontrés dans le passé.	1	2	3	4	5

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. Cet emploi nécessite des idées ou des solutions originales aux problèmes.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Cet emploi demande que je fasse seulement une tâche ou une activité à la fois. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1	2	3	4	5
Dans une très faible mesure	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure	Dans une très grande mesure

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Les tâches dans cet emploi sont simples et peu compliquées.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Cet emploi comprend des tâches peu compliquées.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Cet emploi nécessite de faire des tâches relativement simples.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. J'ai l'occasion de développer des forts liens d'amitiés dans mon travail.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. J'ai la chance dans mon travail d'apprendre à connaître d'autres personnes.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. J'ai l'occasion de rencontrer d'autres personnes dans mon travail.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Cet emploi me demande de passer beaucoup de temps avec des gens à l'extérieur de mon organisation.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Cet emploi comporte des interactions avec des gens qui ne sont pas membres de mon organisation.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Au travail, je communique fréquemment avec des gens qui ne sont pas à l'emploi de la même organisation que moi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Cet emploi comporte beaucoup d'interactions avec des gens à l'extérieur de mon organisation.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 7) Informations sociodémographiques

### CONSIGNE

Les réponses aux questions suivantes ont pour objectif de faciliter l'analyse des résultats globaux provenant d'un grand nombre de personnes. Nous tenons à vous rappeler que vos réponses demeureront confidentielles et anonymes. **Encerclez ou écrivez la réponse qui correspond à votre situation.**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Sexe   | 1) Féminin<br>2) Masculin  |
| 2. Quel est votre âge?  | _____ années   |
| 3. Quel niveau de scolarité le plus élevé avez-vous complété?   | 1) Moins d'un secondaire V<br>2) Secondaire V<br>3) Diplôme d'études professionnelles<br>4) Diplôme d'études collégiales (Pré-universitaire)<br>5) Diplôme d'études collégiales (Technique)<br>6) Certificat universitaire<br>7) Baccalauréat universitaire<br>8) Maîtrise ou doctorat |
| 4. Quel est le titre de votre emploi ou poste actuel?   | _____  |
| 5. Combien d'années d'expérience avez-vous dans votre poste actuel?   | _____ année(s) _____ mois  |
| 6. Combien d'années de service avez-vous au sein de votre organisation actuelle?  | _____ année(s) _____ Mois  |
| 7. Quel est votre statut d'emploi?  | 1) Régulier à temps plein<br>2) Régulier à temps partiel<br>3) Sur appel<br>4) À contrat   |
| 8. En incluant les heures de travail liées aux tâches connexes à votre emploi (e-mails, appels téléphoniques, etc.), combien d'heures travaillez-vous en moyenne par semaine? | 1) 1 à 9 heures<br>2) 10 à 19 heures<br>3) 20 à 29 heures<br>4) 30 à 39 heures<br>5) 40 à 49 heures<br>6) 50 à 59 heures<br>7) Plus de 60 heures   |

**Avez-vous des commentaires à formuler?**

---



---



---



---



---

**MERCI !**

## **CONCLUSION**

Les prochaines pages ont pour but de souligner les contributions originales qu'apporte la présente thèse au corpus de connaissances de la psychologie du travail et des organisations, ainsi qu'au champ des comportements anti-organisationnels au travail (CAOT). De façon à synthétiser les principaux constats, nous reviendrons d'abord sur les objectifs de chacun des articles ainsi que sur les résultats les plus saillants qui enrichissent les connaissances scientifiques du domaine. Nous poursuivrons ensuite sur les implications pratiques ainsi que sur les principales limites de la recherche. Enfin, nous aborderons certaines pistes de recherches futures permettant de pallier les différentes limites soulignées et ainsi améliorer notre compréhension du phénomène des CAOT.

### **Objectif principal de la thèse**

Le but premier de cette thèse consistait à explorer certaines interactions possibles entre la personnalité et l'environnement organisationnel dans l'explication des CAOT. Comme proposé par Spector (2011), la personnalité agirait tel un filtre perceptuel sur l'environnement, ce qui influencerait le processus décisionnel conduisant à la manifestation de CAOT. Selon le modèle de Spector (2011), l'environnement organisationnel serait source d'opportunités, de provocations ou de motivations qui seraient des déclencheurs potentiels de CAOT. Toutefois, le choix d'adopter un CAOT en réponse à ces stimuli serait modulé par la personnalité. Dans cette perspective et dans le but de combler certaines lacunes des connaissances scientifiques actuelles, nous avons donc décidé d'explorer les interactions possibles entre certaines dimensions de la personnalité et des variables organisationnelles qui semblaient être les plus prometteuses pour expliquer la présence de CAOT.

Trois articles ont été réalisés afin de pouvoir arriver à cette finalité. Le premier article a permis d'établir un modèle conceptuel fondé sur des données probantes visant à prédire des CAOT par des variables individuelles et organisationnelles liées directement aux CAOT, mais également par des interactions entre ces variables. Le deuxième article visait quant à lui à faire la traduction, l'adaptation et la validation d'un instrument de mesure des CAOT. L'objectif était de disposer d'une mesure permettant d'évaluer l'adoption d'une variété de comportements nuisibles aux organisations plutôt que de s'en tenir à une mesure attitudinale. Enfin, le troisième article visait à vérifier des hypothèses sur les liens directs et sur les interactions proposées dans le modèle conceptuel développé dans le premier article. En somme, les trois articles devaient permettre de répondre à la question de recherche suivante : Existe-t-il des interactions significatives entre les variables de personnalité et les variables du contexte organisationnel (normes du groupe, justice organisationnelle) dans l'explication des CAOT?

### **Objectifs des articles de la thèse**

Le premier article de la présente thèse consistait à établir un modèle conceptuel permettant la prédiction des CAOT par des liens directs avec certaines variables individuelles et organisationnelles, mais également par des interactions entre ces différentes variables. L'objectif de ce premier article n'était pas d'effectuer une recension de la documentation exhaustive quant à toutes les variables susceptibles d'avoir une influence sur les CAOT, mais bien de proposer des interactions probables entre des variables disposant déjà d'un soutien empirique important dans l'explication des CAOT. Le deuxième article visait quant à lui à faire la traduction, l'adaptation et la validation d'un instrument de mesure des CAOT. Bien que d'autres mesures soient disponibles sur différents comportements contre-productifs au

travail ou de déviance au travail, il n’existait pas, à notre connaissance, de mesure spécifiquement ciblée sur les comportements visant l’organisation plutôt que les individus, et laquelle contiendrait un large éventail de comportements nuisibles s’appliquant à différents contextes de travail et qui ciblerait une échelle de réponse visant à connaître les comportements manifestés plutôt que les intentions d’adopter les comportements. Enfin, le troisième article visait à valider différentes hypothèses sur les liens directs et sur les interactions proposées dans le modèle théorique exposé dans le premier article.

### **Constats et réflexions découlant de l’article I**

Le premier article nous a permis de formaliser un modèle conceptuel dans lequel s’inscrivent les hypothèses de la présente thèse. Ce modèle intègre deux variables de personnalité et trois variables du contexte organisationnel, qui ont été postulées comme ayant un impact direct sur la propension des individus à manifester des CAOT. Ce modèle a été élaboré il y a quelques années, au moment où cette thèse a été amorcée. À cet égard, il est intéressant de poser certains constats sur la pertinence des variables sélectionnées à l’époque en lien avec les études récentes sur les CAOT.

En ce qui a trait aux variables individuelles, rappelons que notre modèle prédictif a inclus les dimensions de personnalité « Conscience » et « Amabilité » et ce, notamment sur la base des méta-analyses de Ones et Viswesvaran (2001) et de Berry, Ones et Sackett (2007) montrant des liens substantiels et généralisables avec ces deux dimensions pour prédire les CAOT. Quelques années après ces méta-analyses, on peut constater que le modèle que nous avons proposé est en phase avec les études plus récentes sur les CAOT démontrant que les facteurs de personnalité en constituent des facteurs explicatifs d’importance. En effet, Piotrowski (2013) a réalisé une étude thématique de 119 études de 1998 à 2013 concernant les

comportements contre-productifs au travail dans lesquels différents facteurs de personnalité (13 études sur 119) se trouvaient au premier rang comme principale variable d'intérêt la plus fréquemment retrouvée dans ces études. Par ailleurs, il est intéressant de souligner qu'au-delà des facteurs de personnalité qui permettent d'expliquer les CAOT, de nouveaux construits de personnalité sont maintenant de plus en plus incorporés dans les modèles de recherche, notamment les traits de personnalité pathologiques (Boyle, Forsyth, Banks et McDaniel, 2012; Grijalva et Newman, 2015; Meurs, Fox, Kessler et Spector, 2013; Wu et Lebreton, 2011).

En ce qui a trait aux facteurs explicatifs relatifs à l'environnement organisationnel, rappelons que la justice organisationnelle, les normes groupales envers les CAOT ainsi que les opportunités et mécanismes de contrôle concernant les CAOT ont été retenues comme prédicteurs des CAOT dans notre modèle prévisionnel.

La justice organisationnelle a premièrement été retenue comme facteur explicatif des CAOT au vu des résultats exposés par les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001), de Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng (2001) et de Berry et al. (2007). Quelques années après ces méta-analyses, cette variable demeure au centre des modèles visant à expliquer les CAOT. À ce chapitre, l'étude de Piotrowski (2013) identifie la justice organisationnelle au 2<sup>e</sup> rang (12 études sur 119) parmi les prédicteurs des comportements contre-productifs étudiés.

Deuxièmement, la perception des normes qu'entretient le groupe de travail a été identifiée comme une variable prometteuse dans plusieurs études (Ashforth et Vikas, 2003; Greene 1999; Henle 2005; Kamp et Brooks, 1991; Luther, 2000) pour expliquer différents CAOT. Bien que cette variable ait été mentionnée comme prometteuse, l'analyse de Piotrowski (2013) montre que les normes ne sont pas formellement prises en considération, du moins de façon récurrente, pour expliquer les CAOT. En ce sens, notre modèle s'avère une

contribution originale dans la documentation sur les CAOT, sur lequel d'autres chercheurs peuvent prendre appui.

Enfin, notre modèle incorpore les opportunités de manifester des CAOT ainsi que les mécanismes de contrôle visant à restreindre ou à punir les CAOT sur la base d'appuis théoriques (Chen et Ross, 2005; Gottfredson et Hirschi, 1990) et empiriques (Langton et Hollinger, 2005; Longshore, 1998; Tonglet, 2001) soulignant leur importance. Pour ces variables, l'analyse de Piotrowski (2013) montre que très peu d'études sur les 119 recensées les identifiaient comme le point central de l'étude puisqu'elles ne figurent pas dans la liste des 15 thématiques les plus fréquentes. Pourtant, la variance expliquée par ces variables dans les études présentées dans le premier article de cette thèse, ainsi que celle retrouvée dans les analyses du troisième article, tend à suggérer que leur place dans la littérature scientifique devrait être plus importante.

Ensuite, un point-clé du modèle développé pour comprendre la manifestation de CAOT est le postulat qu'il soit nécessaire de considérer les interactions entre les variables organisationnelles et les variables individuelles pour prédire avec plus de justesse les CAOT. Ainsi, le modèle propose de considérer trois interactions entre différents prédicteurs des CAOT. Il a premièrement été avancé que la dimension de personnalité amabilité puisse accroître l'influence des normes du groupe quant aux CAOT sur la manifestation de ces CAOT par les travailleurs. Plus un individu présenterait un score élevé à la dimension amabilité, plus ce dernier serait enclin à suivre les normes du groupe qui encouragent ou découragent la manifestation des CAOT. Deuxièmement, la dimension amabilité agirait de façon à diminuer l'impact de la justice organisationnelle sur les CAOT. Comme les individus ayant ce trait de personnalité élevé cherchent à répondre aux attentes sociales, ils seraient



moins enclins à répondre aux injustices par les CAOT. Enfin, la dimension conscience agirait de façon analogue sur la justice organisationnelle en modérant la manifestation de CAOT. Les individus ayant le trait de personnalité « conscience » plus élevé, cherchant plutôt à respecter les règles et les lois malgré les injustices vécues, seraient moins enclins à utiliser les CAOT comme réplique. En somme, le modèle proposé dans le premier article de la thèse s'inscrit dans les propositions de Smithikrai (2008) et Spector (2011) qui avancent que la personnalité agirait comme un filtre décisionnel influençant notre façon de réagir à l'environnement.

Qu'en est-il des modèles et des recherches récentes sur les CAOT en regard de la perspective interactionniste ? À cet égard, il est intéressant de constater qu'il y a de plus en plus d'études qui s'intéressent aux possibles interactions entre la personnalité et l'environnement (Ilie, Penney, Ispas et Iliescu, 2012; Yang et Diefendorff, 2009; Zettler et Hilbig, 2010). Également, dans le but de raffiner la compréhension de l'influence de la personnalité sur le choix de manifester des CAOT, certaines études récentes visent à comprendre comment certains traits de personnalité ou dimensions psychologiques interagissent entre elles pour expliquer les CAOT (Penney, Hunter et Perry, 2011), comment l'intelligence émotionnelle peut expliquer une variance supplémentaire à celle des cinq grandes dimensions de personnalité (Greenidge, Devonish et Alleyne, 2014) ou encore comment l'intelligence peut influencer les CAOT (Marcus, Wagner, Poole, Powell et Carswell, 2009). Par contre, nous devons souligner que la documentation semble avoir évolué en générant des micromodèles partiels, qui semblent plutôt taillés pour répondre aux finalités particulières des études que pour dégager une conceptualisation intégrée visant à comprendre un ensemble essentiel d'interactions entre des facteurs organisationnels et de personnalité pour bonifier l'explication des CAOT.

À cet égard, le modèle conceptuel proposé demeure, à notre point de vue, un modèle intéressant pour la recherche sur les CAOT. Il poursuit une visée intégrative pour expliquer les CAOT en ciblant différents antécédents, d'un point de vue individuel et d'un point de vue organisationnel, susceptibles d'avoir un impact important sur leur manifestation. À notre connaissance, peu de modèles se sont intéressés à intégrer différents mécanismes susceptibles d'entraîner les CAOT.

### **Constats et réflexions découlant de l'article II**

Le deuxième article visait à établir la validation d'une mesure permettant d'évaluer la manifestation des CAOT à partir d'items issus de l'instrument de Gruys et Sackett (2003). Bien que les individus qui adoptent des CAOT cherchent habituellement à dissimuler de tels gestes, la mesure autorapportée semble être la méthode la plus répandue pour identifier les déterminants de tels comportements (Berry et al., 2007). Une étude a ainsi été menée, selon l'article 2, afin de valider une mesure autorévélee de CAOT. Les résultats de nos analyses ont permis d'éliminer une dizaine d'items relatifs à des CAOT non fréquents et de valider une mesure constituée de 24 items plus courants permettant d'évaluer quatre dimensions distinctes de CAOT. Considérant des indices de cohérences internes passables sur les dimensions ( $0,63 < \alpha < 0,76$ ) ainsi que des corrélations significatives entre la majorité des dimensions, il est proposé dans l'article que l'instrument puisse être utilisé comme un construit unidimensionnel et que de futures études permettent le raffinement des dimensions retrouvées.

Cela étant dit, les quatre dimensions retrouvées semblent déjà porteuses de sens pour des recherches appliquées ou pour des organisations qui chercheraient à mieux comprendre les CAOT adoptés par leurs employés. Ainsi, des catégories de CAOT touchant au vol de temps, aux pertes de temps intentionnelles, à l'appropriation ou à la redistribution des ressources ainsi

qu'à la diminution des efforts au travail ont été identifiées. Ces catégories, à notre avis, s'avéreront utiles dans les recherches futures puisqu'elles permettront plus de raffinement dans la compréhension des antécédents des CAOT. Il est à souligner qu'avec ses quatre dimensions, l'outil développé dans le cadre de cet article permet d'évaluer un plus large éventail de comportements que la mesure de Bennett et Robinson (2000) qui est la mesure la plus utilisée pour évaluer les CAOT (Berry et al., 2007) et qui ne compte que 12 items.

Par ailleurs, une modification importante dans l'adaptation de cet instrument de mesure consiste à utiliser une échelle de réponse visant les comportements adoptés plutôt que les intentions comportementales. Ceci s'avère un choix important dans l'évaluation des CAOT, puisque l'évaluation du taux réel de comportements manifestés représente un défi majeur de la compréhension du phénomène. Bien que de questionner les intentions comportementales puisse diminuer les appréhensions d'un répondant qui ne voudrait pas avouer les CAOT qu'il a adoptés, il reste qu'une telle mesure ne permet pas de distinguer les situations qui amènent un passage à l'acte ou encore les situations où un individu pourrait choisir une réaction alternative à la manifestation de CAOT.

Ceci étant dit, les taux d'admission des CAOT dans notre étude sont généralement bas et nous pouvons nous demander si les taux rapportés sont représentatifs de l'échantillon ou bien si les participants avaient généralement tendance à sous-rapporter leur propre manifestation de CAOT. Pour certains comportements qui ont été éliminés de la mesure originale de Gruys et Sackett (2003), par exemple l'item traitant de sabotage de la production, il semble raisonnable de penser que ces comportements sont effectivement beaucoup plus rares. Comme les conséquences d'un tel geste seront visibles rapidement pour l'organisation, celle-ci risque fort de rechercher le coupable et la sanction risque d'être très sévère si un

individu est pris à le commettre. Ainsi, ce genre de comportement ne risque d'être adopté que par des individus très déterminés à causer du tort à leurs organisations ou très peu soucieux des conséquences. Les taux rapportés pour de tels items permettent de mieux saisir la différence réelle entre une mesure de comportement adopté plutôt que d'une intention.

Par ailleurs, pour les items conservés, les taux d'admission restent généralement assez bas et il est possible de se demander si de plus grands efforts auraient pu être déployés pour rassurer les participants. Bien que ceux-ci étaient informés que les réponses seraient anonymes et que leur identité ne pourrait pas être reliée à leurs réponses, il reste néanmoins que les participants étaient sollicités par des personnes de leur entourage reliées au groupe de recherche. Ainsi, le désir de bien paraître aux yeux de la personne qui les avait sollicités a pu demeurer présent chez les participants, malgré la garantie de total anonymat pourtant promise.

Enfin, dans le but de s'assurer que les taux d'admission des différents CAOT dans une population donnée soient représentatifs de la réalité, il semblerait souhaitable que de futures études puissent croiser des données de comportements mesurés par une source externe avec les données recueillies directement par le biais d'un questionnaire autorapporté auprès des employés. De cette façon, il serait possible d'obtenir une meilleure estimation de la propension des individus à rapporter qu'eux-mêmes adoptent des CAOT. Par exemple, le monitoring de l'historique de navigation sur Internet d'employés de bureau ou encore la surveillance des moments d'arrivée et de départ des employés, comparés à leurs réponses à un questionnaire autorapporté permettrait de mieux évaluer la précision d'une telle mesure.

### **Constats et réflexions découlant de l'article III**

Le troisième article avait pour objectif de valider des liens directs entre différents antécédents des CAOT et de valider une possible interaction entre la dimension de

personnalité « amabilité » et les normes du groupe de travail quant aux CAOT. Des liens directs ont été confirmés entre les CAOT et la dimension de personnalité « amabilité », les normes du groupe, les mécanismes de contrôle visant à restreindre les CAOT, ainsi que les opportunités de manifester des CAOT.

Par ailleurs, les hypothèses de relations entre les CAOT et la dimension de personnalité « conscience » ainsi que la justice organisationnelle n'ont pas été confirmées, bien que ces deux hypothèses bénéficiaient d'un assez large soutien empirique dans les études antérieures. Sans nécessairement rejeter ces deux variables dans l'explication des CAOT, cela soulève d'abord la possibilité que plusieurs CAOT ne soient pas adoptés pour répondre à une injustice organisationnelle, mais plutôt simplement parce qu'ils sont banalisés ou considérés acceptables dans l'organisation ou dans le groupe de travail. Faisant écho aux résultats quant aux normes du groupe qui ont été mises en lien avec les CAOT, il semble important pour une organisation de se questionner sur la justice et sur les normes lorsqu'elle se trouve aux prises avec une forte prévalence de CAOT.

Par ailleurs, l'hypothèse d'interaction entre les normes du groupe quant aux CAOT et la dimension amabilité n'a pas été validée, bien qu'un effet d'interaction marginalement significatif ( $p = 0,09$ ) ait été observé. Ceci tend à suggérer que les différentes variables qui ont été identifiées dans la présente thèse agiraient principalement, sinon seulement, de façon additive pour expliquer une plus grande proportion de la variance des CAOT. Ainsi, la présence d'opportunités et l'absence de mécanismes de contrôle, la perception de normes dans le groupe de travail favorisant les CAOT et un score faible à la dimension amabilité agiraient de façon complémentaire sur la tendance d'un individu à manifester des CAOT. Cela dit, bien qu'aucun effet d'interaction n'ait été confirmé, il paraît tout de même pertinent de poursuivre

les recherches pour mieux comprendre les différences individuelles qui peuvent orienter les réactions face aux facteurs environnementaux qui agissent comme déclencheurs de CAOT. Considérant les résultats de différentes études publiées dans les dernières années (Ilie, Penney, Ispas et Iliescu, 2012; Smithikrai, 2008; Spector, 2011; Yang et Diefendorff, 2009; Zettler et Hilbig, 2010), il semble que des interactions entre la personnalité et l'environnement organisationnel soient des éléments à considérer dans l'explication des CAOT. En somme, bien que les différents antécédents des CAOT identifiés dans la littérature scientifique et dans la présence de thèse puissent être vus comme des mécanismes indépendants qui déclenchent ou encouragent un individu à manifester des CAOT, la personnalité pourrait, quant à elle, agir comme un catalyseur des réactions individuelles.

### **Perspectives d'applications pratiques pour les organisations**

La première contribution de cette thèse aux organisations qui s'intéressent au phénomène des CAOT est de mettre à leur disposition un outil de mesure validé en français. Comme nous l'avons exposé précédemment, la mesure des comportements adoptés de façon autorapportée est possiblement l'une des méthodes à notre disposition qui permette une évaluation somme toute directe du réel taux de prévalence de ces comportements en organisation. Par ailleurs, les analyses effectuées dans le deuxième article nous laissent croire que les items retenus seraient suffisamment endossés par des répondants pour être mesurés. Cela dit, il est important de souligner qu'une organisation qui voudrait utiliser cet outil devrait être en mesure de garantir d'une façon ou d'une autre l'anonymat des répondants pour les encourager à répondre de manière transparente. Les dimensions qui ont été identifiées à la suite des analyses factorielles exploratoires peuvent également permettre un certain raffinement des données qu'une organisation pourrait récolter.

La deuxième contribution de la présente thèse a permis de réaffirmer les études précédentes soulignant l'importance des opportunités et mécanismes de contrôle comme de potentiels déterminants des CAOT. Ainsi, il serait recommandé pour une organisation de s'assurer de minimiser les opportunités de ses employés de manifester des CAOT, par exemple en restreignant l'accès aux ressources matérielles ou à l'argent qui pourraient être dérobés ou encore en restreignant l'accès à des sites Web non nécessaires à l'accomplissement des tâches. Les mécanismes de surveillance, comme la présence d'un superviseur sur les lieux de travail ou encore un système surveillant la durée des appels téléphoniques, seraient des manières de diminuer la prévalence de CAOT. Par ailleurs, dans l'optique où une organisation désirerait mettre en place des mécanismes de contrôle ou encore un programme de sensibilisation aux comportements qui ne sont pas acceptables, l'analyse des items et des dimensions les plus fréquemment endossées grâce à l'instrument validé permettrait de mieux cibler les efforts. Cela étant dit, bien que les mécanismes de contrôle puissent diminuer la prévalence de CAOT, il semble également important de mettre en relief que ceux-ci puissent avoir des impacts négatifs selon certaines études. Par exemple, Nowakowski (2006) démontre que la présence de mécanismes de suivis formels et contraignants peut également diminuer la manifestation de comportements constructifs par les employés. Chen et Ross (2005) soulignent dans leur revue de la littérature que la surveillance électronique de la performance des employés peut engendrer du stress, une diminution du lien de confiance mutuel entre les employés et leur gestionnaire, soulever des enjeux légaux quant aux atteintes à la vie privée et même parfois créer un sentiment d'injustice chez certains employés. Ces effets adverses des mécanismes de contrôle ne sont cependant pas universels. À cet égard, l'étude de Bhawe (2014) démontre que l'utilisation de surveillance électronique peut être associée à plus de

comportements de citoyenneté organisationnelle si elle est accompagnée de rétroaction soutenant le développement de l'employé. En somme, il paraît important de bien considérer les possibles impacts positifs et négatifs lorsqu'une organisation décide de mettre en place des mécanismes de contrôle. Il sera alors important de choisir des mécanismes qui, pourvu que cela soit possible, soient peu intrusifs dans la vie privée des travailleurs, apparaissent comme raisonnables en fonction des comportements qu'ils cherchent à éliminer et qu'ils puissent être expliqués aux employés de façon à maintenir le lien de confiance avec ceux-ci.

D'un point de vue de la sélection de personnel, les résultats obtenus dans le troisième article soutiennent les recherches précédentes qui démontraient un lien négatif entre l'amabilité et les CAOT. Ainsi, une organisation qui chercherait à diminuer la prévalence des CAOT pourrait favoriser les candidatures qui présentent un score plus élevé sur ce trait de personnalité. Également, le fait que la présente étude n'ait pas confirmé de lien significatif entre la dimension de personnalité conscience et les CAOT encourage la prudence quant à l'utilisation de ce critère lors de l'embauche pour prédire de futurs CAOT. Cela étant dit, il faut également considérer l'impact de sélectionner les candidatures sur ces traits de personnalité eut égard aux compétences et comportements directement liés aux responsabilités du poste.

Enfin, la confirmation du lien entre les normes du groupe et les CAOT est d'une grande importance pour les organisations qui sont aux prises avec des taux élevés de CAOT. Le fait que les collègues de travail normalisent et encouragent les CAOT risque d'avoir un impact important sur les nouveaux employés. Ainsi, il serait conseillé aux entreprises de bien prendre en charge l'intégration des nouvelles ressources et de s'assurer de leur expliquer les comportements souhaités et ceux qui ne sont pas acceptables. Les programmes de



sensibilisation pour faire connaître aux employés les impacts des CAOT ainsi que de la supervision et des interventions fréquentes de la gestion pourraient permettre de contrer cet effet.

Enfin, il est probable que la combinaison des divers leviers d'intervention discutés pour agir sur les déterminants personnels et organisationnels des CAOT soit de mise pour diminuer l'occurrence du phénomène sur le plan pratique. Tel qu'illustré par les résultats de l'analyse de régressions hiérarchiques multiples présentés dans cet article, les mécanismes de contrôle et les opportunités d'adopter des CAOT, les normes perçues du groupe de travail face aux CAOT, ainsi que la dimension de personnalité « amabilité » contribuent toutes de façon distincte à l'explication des CAOT. Comme ces différentes variables agissent de façon additive dans la prédiction des CAOT, il semble pertinent de considérer tous ces éléments pour maximiser les impacts potentiels d'interventions dans les organisations. Cela dit, les normes perçues et les mécanismes de contrôle et opportunités d'adopter des CAOT ont des indices de corrélations similaires et légèrement plus élevés que l'amabilité avec les CAOT. Si une organisation devait favoriser une seule voie d'action, nos résultats suggèrent qu'une intervention sur les normes véhiculées dans le groupe de travail ou l'instauration de mécanismes de contrôle serait à favoriser. Qui plus est, la dimension amabilité ne permet une intervention que lors de la sélection des employés, ce qui n'est pas toujours envisageable selon le contexte.

### **Limites principales de la thèse et recherches futures**

L'une des principales limites de cette thèse concerne l'échantillon utilisé. En effet, tel qu'exposé dans les articles, notre échantillon se distinguait de la population active québécoise par un nombre plus important de femmes et de personnes avec un diplôme de niveau

universitaire. Puisque la méthode principale de recrutement des participants consistait à solliciter des travailleurs auprès des contacts d'une classe universitaire de premier cycle en psychologie, un certain biais dans les caractéristiques des participants recrutés a pu être induit. La sollicitation de candidats selon un échantillonnage purement aléatoire ou un échantillonnage stratifié représentatif de la population active du Québec permettrait de combler cette lacune dans une étude future. Par ailleurs, bien que les participants avaient la possibilité de répondre au questionnaire en français ou en anglais, aucun participant n'a choisi la version anglaise.

Une autre limite de la thèse concerne le devis de l'étude pour la validation des hypothèses. Comme un devis corrélationnel avec une seule prise de mesure dans le temps a été utilisé, il n'est pas possible d'évaluer les variations, voire l'accentuation possible de certains antécédents sur les CAOT. Par exemple, il est possible de croire que l'impact de la justice organisationnelle pourrait prendre un certain temps avant de s'installer; dans l'optique où des frustrations vécues quant à la justice organisationnelle et répétées sur une certaine période de temps pourraient conduire à encore plus de CAOT. De façon analogue, il est possible de croire que l'effet des normes du groupe sur les CAOT pourrait s'accentuer au fil du temps. Enfin, l'absence de mécanismes de contrôle pourrait elle aussi prendre un certain temps avant d'avoir un impact sur les individus qui apprendraient à connaître leur environnement avant de se risquer à adopter un CAOT.

Enfin, l'absence de confirmation des hypothèses pour la justice organisationnelle comme prédicteur des CAOT nous amène une piste de réflexion : serait-il possible que des individus confrontés à des injustices organisationnelles n'adoptent pas de CAOT s'ils disposent de ressources personnelles ou organisationnelles leur permettant de pallier ces

injustices ? Un individu qui subirait des injustices au travail, mais qui serait en mesure de discuter de solutions avec son patron ou qui prévoit de quitter son organisation pourrait ne pas manifester de CAOT, malgré le fait de rapporter un faible niveau de justice distributive. En cela, il serait pertinent pour une prochaine étude d'inclure un instrument mesurant des comportements alternatifs aux CAOT qui pourraient être adoptés par des individus vivant des injustices au travail.

### **Mot de la fin**

Nous pensons que la présente thèse a permis de mieux comprendre pourquoi certains individus commettent des gestes qui sont contraires aux intérêts de l'organisation qui les emploie. En réaffirmant les liens entre certaines variables et les CAOT et en soulevant certains doutes quant à la valeur prédictive d'autres déterminants présumés des CAOT, cette thèse apporte une contribution aux connaissances scientifiques sur le phénomène. Bien que les interactions proposées dans le modèle théorique entre certaines variables de personnalité et des variables organisationnelles n'aient pas été corroborées, l'explication de ce qui amène un individu à adopter des CAOT demeure un phénomène complexe qui ne se limite pas aux facteurs individuels ou aux facteurs organisationnels. Nous croyons fermement que les prochaines études qui permettront de mieux comprendre comment les différences individuelles orientent les réactions à l'environnement sont la clé pour expliquer, prédire et intervenir sur les CAOT.

### Références

- Ashforth, B. E. et Vikas, A. (2003). The normalization of corruption in organizations. In R.M. Kramer et M. Roderick (Ed) et B.M. Staw (Ed). *Research in organizational behaviour*, (Vol. 25, pp. 1–25). Oxford, England: Elsevier Science Ltd.
- Benett, R.J. et Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Berry, C.M., Ones, D.S et Sackett, P.R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 410-424.
- Bhave, D.P. (2014). The Invisible Eye? Electronic Performance Monitoring and Employee Job Performance. *Personnel Psychology*, 67, 605-635.
- Chen, J.C.V. et Ross, W.H. Jr. (2005). The Managerial Decisions to Implement Electronic Surveillance at Work: A Research Framework. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13 (3), 244-268.
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Gottfredson, M.R. et Hirschi, T. (1990). *A General Theory of Crime*. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Greene, A.R.S. (1999). Honesty in organizations: Perceptions of the corporate environment and their impact on individual behavior. Université de Brandeis: thèse de doctorat en psychologie.
- Greenidge, D., Devonish, D. et Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27, 225–242.
- Grijalva, E. et Newman, D.A. (2015). Narcissism and Counterproductive Work Behavior (CWB): Meta-Analysis and Consideration of Collectivist Culture, Big Five Personality, and Narcissism's Facet Structure. *Applied Psychology: An International Review*, 64 (1), 93–126.
- Gruys, M.L. et Sackett, P.R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Henle, C.A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality, *Journal of Managerial Issues*, 17 (2), 247-263.
- Ilie, A., Penney, L.M., Ispas, D. et Iliescu, D. (2012). The Role of Trait Anger in the Relationship between Stressors and Counterproductive Work Behaviors: Convergent Findings from Multiple Studies and Methodologies. *Applied Psychology: An International Review*, 61 (3), 415-436.
- Kamp, J. et Brooks, P. (1991). Perceived organizational climate and employee counterproductivity. *Journal of Business and Psychology*, 5, 447–458.
- Langton, L. et Hollinger, R.C. (2005). Correlates of Crime Losses in the Retail Industry. *Security Journal*, 18 (3), 27-44.

- Longshore, D. (1998). Self-control and Criminal Opportunity: A Prospective Test of the General Theory of Crime. *Social Problems*, 45 (1), 102-113.
- Luther, N.J. (2000). *Understanding workplace deviance: An application of primary socialization theory*. Université de l'état du Colorado : thèse de doctorat en psychologie.
- Marcus, B., Wagner, U., Poole, A., Powell, D.M. et Carswell, J. (2009). The Relationship of GMA to Counterproductive Work Behavior Revisited. *European Journal of Personality*, 23, 489–507.
- Meurs, J.A., Fox, S., Kessler, S.R. et Spector, P.E. (2013). It's all about me: The role of narcissism in exacerbating the relationship between stressors and counterproductive work behaviour. *Work & Stress*, 27 (4), 368–382.
- Nowakowski, J.C. (2006). *Effect of Organizational Control Systems on Organizationally Directed Deviance*. Université Michigan State: thèse de doctorat en psychologie.
- O'Boyle, E.H. Jr., Forsyth, D.R., Banks, G.C. et McDaniel, M.A. (2012). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97 (3), 557–579.
- Ones, D.S. et Viswesvaran, C. (2001). Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1-2), 31-39.
- Penney, L.M., Hunter, E.M. et Perry, S.J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 58–77.
- Piotrowski, C. (2013). Counterproductive work behavior: Topical Domain in Emergent Research. *Journal of Instructional Psychology*, 40 (3), 78-80.

- Slora, K.B. (1989). An Empirical Approach to Determining Employee Deviance Base Rates. *Journal of Business and Psychology*, 4 (2), 199-219.
- Smithikrai, C. (2008). Moderating effect of situational strength on the relationship between personality traits and counterproductive work behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 253-263.
- Spector, P.E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21, 342-352.
- Tonglet, M. (2001). Consumer misbehaviour: An exploratory study of shoplifting. *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (4), 336-354.
- Wu, J. et Lebreton, J.M. (2011). Reconsidering the Dispositional Basis of Counterproductive Work Behavior: The Role of Aberrant Personality. *Personnel Psychology*, 64, 593-626.
- Yan, Y., Zhou, E., Long, L. et Ji, Y. (2014). The Influence of Workplace Ostracism on Counterproductive Work Behavior: The Mediating Effect of State Self-Control. *Social Behavior and Personality*, 42 (6), 881-890.
- Yang, J. et Diefendorff, J.M. (2009). The Relations of Daily Counterproductive Workplace Behavior with Emotions, Situational Antecedents, and Personality Moderators: A Diary Study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62, 259-295.
- Zettler, I. et Hilbig, B.E. (2010). Honesty-Humility and a Person-Situation Interaction at Work. *European Journal of Personality*, 24, 569-582.